

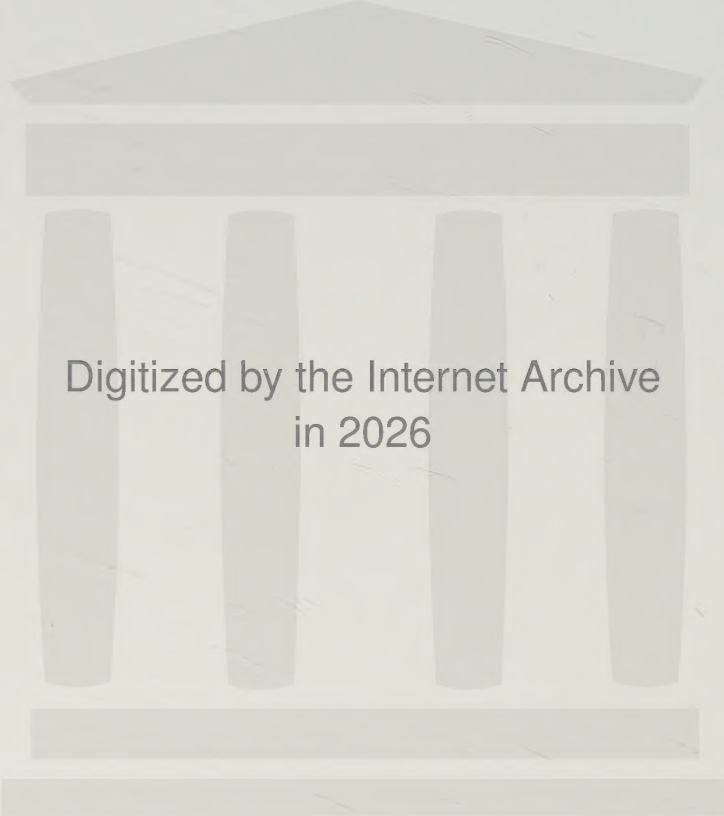
Eigenkapitalbeschaffung im Bankbetrieb

Ein bankfachliches Konzept
unter Berücksichtigung der
Grossbankemissionen

Inauguraldissertation

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von
John Hess
Kilchberg (Zürich)



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Eigenkapitalbeschaffung im Bankbetrieb

Ein bankfachliches Konzept
unter Berücksichtigung der
Grossbankemissionen

Inauguraldissertation

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von
John Hess
Kilchberg (Zürich)

Die Fakultät hat diese Arbeit am 5. Juni 1986 auf Antrag von Prof. Dr. Paul Risch als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

Meiner Frau
für die tatkräftige Unterstützung
gewidmet

VORWORT

Ausgehend von der Inkraftsetzung der neuen Verordnung über die Eigenmittelunterlegung bei Banken und gestützt auf meine praktische Erfahrung im zentralen Planungsstab einer Grossbank, entstand der Wunsch, mich einem Spezialgebiet im Bankensektor zuzuwenden. Das Ziel der Arbeit ist, Bedeutung, Funktionen und Beschaffungsmöglichkeiten von Bankeigenkapital in einer praktischen Untersuchung aufzuzeigen.

Einleitend wird ein Ueberblick über den Wandel zwischen Selbst- und Fremdfinanzierung bei Banken gegeben und es folgt eine Würdigung des Gesetzes aus unternehmerischer Sicht. Untersucht wird aber insbesondere die Doppelaufgabe des Bankmanagements, nämlich die Wahrung der internen Bankinteressen zwischen Bilanzwachstum, Eigenkapital- und Gewinnbildung und die Erfüllung der Kapitalgebererwartungen mit dem Einsatz einer markt- und wettbewerbsgerechten Eigenkapitalbeschaffung.

In einem Rahmenkonzept werden die Eigenkapitalplanung und -beschaffung im Controlling-Konzept einer Grossbank, die Steuerung der Selbst- und Beteiligungsfinanzierung sowie die spezielle Entscheidungssituation im Falle einer Beschaffung auf dem Kapitalmarkt beschrieben.

Der Verfasser dankt:

Herrn Prof. Dr. P. Risch, Generaldirektor der Kantonalbank von Bern, für die Unterstützung dieser Arbeit und die Schlussbegutachtung

Herrn P. Lienhard, lic.rer.pol., Assistent, für die wertvollen Anregungen bei der Durchsicht der Unterlagen

Herrn W. Lüssi, stellvertretender Direktor der Schweizerischen Volksbank in Bern, für das mir entgegengebrachte Vertrauen während meiner Anstellung

Herrn T. Zimmermann, lic.rer.pol., Schweizerische Volksbank in Bern, für die Benützung seiner privaten Datensammlung über die erfolgreichsten Banken (Dissertation in Arbeit)

Frau F. Jossi, Firma MAI (Schweiz) AG, für die Textverarbeitung

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

KAPITEL 1 : DIE AUFGABENSTELLUNG	1
1.1 Ausgangslage	2
1.2 Ziel und Zweck einer Eigenkapitalplanung	11
1.2.1 Die Erzielung einer optimalen Bewirtschaftung des Eigenkapitals	11
1.2.2 Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsziele	11
1.3 Das betriebswirtschaftliche Konzept	16
1.3.1 Die Bankbuchhaltung	19
1.3.2 Die Bankplanung	19
1.4 Schwerpunkte der Aufgabenstellung	22
1.4.1 Die Analysen der Grundfunktionen	22
1.4.2 Das Basiskonzept zu einer Eigenkapital- beschaffung	23
1.5 Die Konsequenzen einer integrierten Eigenkapitalplanung	24
1.5.1 Konsequenzen auf das interne Informationssystem	24
1.5.2 Konsequenzen auf Organisation und Führung	24
1.5.3 Konsequenzen auf die Rentabilität und Wirt- schaftlichkeit	27

INHALTSVERZEICHNIS	<u>Seite</u>
KAPITEL 2 : DIE AUFGABENABGRENZUNG	29
2.1 Zum Begriff Bankeigenkapital	30
2.2 Quellen der Eigenkapitalfinanzierung	35
2.2.1 Das Grundkapital (Beteiligungsfinanzierung)	35
2.2.2 Die Reserven (Selbstfinanzierung und interne Finanzierung)	37
2.2.2.1 Die gesetzlichen und offenen Reserven	37
2.2.2.2 Die stillen Reserven	38
2.2.3 Nachrangige Darlehen und Anleihen (Arteigene Fremdfinanzierung)	40
2.3 Eigenkapital als Träger qualitativer Eigenschaften	43
2.4 Exkurs: Eigenmittelrelation der schweizerischen Banken	45
2.5 Die relevanten Umfeldler und deren Wirkung auf die Unternehmung im allgemeinen und das Eigenkapital im besonderen	51
2.5.1 Rechtliches Umfeld	51
2.5.1.1 Die gesetzlichen Grundlagen (BaG)	52
2.5.1.2 Die Anpassung der Verordnung zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen / Neuordnung der Eigenmittelvorschriften	54

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

2.5.2 Wirtschaftliches Umfeld	56
2.5.2.1 Die volkswirtschaftlichen Faktoren	56
2.5.2.2 Produkte und Märkte der Kundengruppen	57
2.5.2.3 Die Konkurrenz	58
2.5.3 Politisches Umfeld	61
2.5.4 Uebrige Umfelder	62
2.6 Bankinterne Bezugsgruppen und Strukturen	63
2.6.1 Bankpolitik	63
2.6.2 Zielsystem und Strategien	64
2.6.3 Management- und operationelle Kontrolle	66

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

KAPITEL 3 : DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN FUNKTIONEN UND DIE SONDERSTELLUNG DER EIGENKAPITALPLANUNG IM BANKBETRIEB	67
3.1 Die Planung des Eigenkapitals (Lenkungsfunktion)	69
3.1.1 Ziel und Zweck der Planung	69
3.1.1.1 Das Umwelt- und Unternehmungsmodell	69
3.1.1.2 Die strategische Bankplanung	70
3.1.1.3 Die operationelle Bankplanung	74
3.1.2 Die Ausweitung des Informationssystems im Rahmen der Eigenkapitalplanung	75
3.1.3 Die Primärplanung als Ausgangspunkt der Eigen- kapitalplanung	81
3.1.4 Eigenkapitalplanung als Bestandteil des Finanzie- rungskonzeptes	83
3.1.4.1 Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeits- ziele	84
3.1.4.2 Strategische Eigenkapitalfunktionen	84
3.1.4.3 Operative Eigenkapitalplanung	86
3.1.4.4 Die Planungsansätze	89
3.1.5 Wechselwirkungen zwischen Primär- und Sekundär- planung	93
3.1.5.1 Strategische Einflussfaktoren	93
3.1.5.2 Das Ausgleichsgesetz der Planung	94
3.1.5.2.1 Die Koordination der Pläne	94
3.1.5.2.2 Die Ausrichtung auf dem Minimum- sektor	95

INHALTSVERZEICHNIS	<u>Seite</u>
3.2 Die Disposition zu einer Eigenmittelerhöhung (Produktionsfunktion)	95
3.2.1 Ziel und Zweck der Disposition	95
3.2.2 Inhalt der Dispositionsaufgabe	97
3.2.2.1 Die Durchführung einer Eigenmittelbeschaffung auf dem Kapitalmarkt	97
3.2.2.2 Die Werbung	103
3.2.2.3 Die Emissionsüberwachung	104
3.3 Die Buchführung des Eigenkapitals (Registrierfunktion)	104
3.3.1 Ziel und Zweck der Buchführung	104
3.3.2 Die Gestaltung des Kommunikationssystems	106
3.3.3 Die Aufgaben der zentralen Buchführung	112
3.3.4 Interne Eigenkapitalrentabilität im zentralen Profit-Center	115
3.3.5 Kapitalverzinsung im dezentralen Profit-Center nach der Deckungsbeitragsmethode	118
3.4 Grundsätzliche Aspekte der Kontrolle (Regelfunktion)	121
3.4.1 Ziel und Zweck der Kontrolle	121
3.4.2 Kontrollarten	122
3.4.3 Kennzahlen	124

INHALTSVERZEICHNIS	<u>Seite</u>
KAPITEL 4 : RAHMENKONZEPT FÜR DIE EIGENKAPITALBESCHAFFUNG	131
4.1 Konzeptmerkmale	131
4.2 Konzeptabgrenzung	132
4.3 Die unternehmungspolitischen Rahmenbedingungen	134
4.4 Relevante Umwelt- und Marktinformationen	142
4.4.1 Beurteilung von Wirtschaftsfaktoren	142
4.4.1.1 Volkswirtschaftliche Wachstums-, Struktur- und Konjunkturindikatoren	143
4.4.1.2 Lagebeurteilung des schweizerischen Kapitalmarktes unter besonderer Berücksichtigung bankeigener Emissionen	145
4.4.2 Neubeanspruchung des Kapitalmarktes durch öffentlich aufgelegte Emissionen	146
4.4.2.1 Die Kriterien zur Messung der Attraktivität der Bankemissionen	146
4.4.2.2 Die Bedeutung der Aktienemissionen unter besonderer Berücksichtigung der Grossbankaktien	148
4.4.2.3 Die Bedeutung der Anleihensemissionen unter besonderer Berücksichtigung der Options-, Wandel- und nachrangigen Anleihen der Grossbanken	173

INHALTSVERZEICHNIS	<u>Seite</u>
4.4.3 Zusammenfassung und Perspektiven des schweizerischen Kapitalmarkts für die bankeigenen Emissionen	185
4.4.4 Die offene Selbstfinanzierung	186
4.5 Bankfachliche Lösungsansätze	188
4.5.1 Eine Controllingteilstfunktion	188
4.5.2 Die Integration im Planungsablauf	189
4.5.3 Kostenrechnung und Eigenkapitalmodell	191
4.5.3.1 Die Kostenkomponenten	191
4.5.3.2 Eigenkapital- Kostenmodell	194
4.6 Die Beschaffungsstrategien des Bankeigenkapitals	199
4.6.1 Strategiebegriff	199
4.6.2 Relevante Bezugsgrösse : Der mittel- bis langfristige Eigenkapitalbedarf der Banken	202
4.6.3 Marktbewertung der Grossbankemissionen als Ausgangspunkt für die Realisierung einer Strategie	206
4.7 Entschluss und Durchführung einer Aktien- und Obligationenemission am Markt	212

INHALTSVERZEICHNIS	<u>Seite</u>
KAPITEL 5 : ZUSAMMENFASSUNG, ERKENNTNISSE UND SCHLUSSTHESEN	213
5.1 Zusammenfassung	213
5.2 Erkenntnisse	214
5.3 Schlussthesen	220

	<u>Seite</u>
Verzeichnis der Tabellen	228
Verzeichnis der Abbildungen	230
Verzeichnis der Grafiken	231
Abkürzungsverzeichnis	232
Literaturverzeichnis	233
 ANHANG I Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen 1972/77/81/82	241
 ANHANG II Gesamtbetrag der geforderten und der vorhandenen eigenen Mittel 1960 - 1981	254
 ANHANG III Entwicklung der Bilanzsummen und ausgewählter Gewinn- und Verlustpositionen 1960 - 1981	261
 ANHANG IV Berechnung der notwendigen eigenen Mittel/ Eigenmittelausweis	272
 ANHANG V Konvention XVII, betreffend das inländische Emissionsgeschäft	279
 ANHANG VI Zusammensetzung des Aktienindex	281

Kapitel 1 : DIE AUFGABENSTELLUNG

Die Arbeit ist dem Versuch gewidmet, einige Vorstellungen zu revidieren, die das Verständnis über qualitative und quantitative Eigenschaften des Eigenkapitals belasten. Es geht gegen die verbreitete Meinung an, dass der tendenzielle Zerfall der Eigenkapitalrendite durch die günstigere Fremdfinanzierung verursacht worden sei. Die Statistik aller Bankengruppen zusammen belegt eine ununterbrochene Steigerung der Eigenkapitalrenditen seit 1936 bis in die sechziger Jahre. Ab 1970 ist erstmals eine fallende Tendenz erkennbar. Waren die verschärften gesetzlichen Vorschriften allein daran schuld oder haben weitere mitbestimmende Umstände die Rentabilität beeinträchtigt? Eine Antwort auf diese Fragen möchte ich in der Zusammenfassung im Schlusskapitel geben.

Die zum Teil kontroversen Pressemitteilungen über Bankgewinne -dargestellt als sichtbares Zeichen einer privilegierten Branche- sollte im Lichte der rasanten Entwicklung der Bankbilanzen revidiert werden. Durch die zunehmende Beanspruchung des Kapitalmarktes und die erhöhten Risiken müssen die Gewinne in einem zum eingesetzten Kapital von Fall zu Fall festzulegenden Verhältnis wachsen. Der Zerfall der Renditen ab 1970 deutet zumindest generell auf einen realen Rückgang der Bankergebnisse hin.

Diese Arbeit ist ganz dem bankfachlichen Eigenkapitalinstrumentarium gewidmet. Im Mittelpunkt steht die betriebswirtschaftliche Methodik im Dienste der Eigenkapitalbewirtschaftung. Insbesondere geht es um die Klärung der Frage, wie die Rentabilität -bei gegebenen geschäftspolitischen Rahmenbedingungen über Sicherheit und Liquidität- geplant und gesteuert werden kann. Daneben möchte ich meine eigene Erfahrung im Rahmen der Implementierung des Planungsprozesses bei einer Grossbank weitergeben. Von besonderem Interesse dürften die Verfügbarkeit, Dauerhaftigkeit, Formen und Funktionen des Bankeigenkapitals sein. Das dritte Kapitel geht den System- und Funktionszusammenhängen nach.

Im vierten Kapitel steht dem Bankpraktiker ein Rahmenkonzept zur alternativen Eigenkapitalbeschaffung als Wegweiser zur Verfügung. Der Kapitalmarkt wurde empirisch analysiert, um Schwerpunkte der bankeigenen

Emissionen herzuleiten. Im Vordergrund steht aber eine Bewertung der Bankemissionen nach strategischen Marktkriterien am Beispiel der Grossbanken.

Es sei darauf hingewiesen, dass beim Versuch einer umfassenden Darstellung der Planungsabläufe im Bankbetrieb viele Fachausdrücke verwendet wurden. Zum besseren Verständnis sind die notwendigen Erklärungen und Definitionen soweit als möglich im Text oder in Fussnoten aufgenommen worden. In einem separaten Abkürzungsverzeichnis wurden die wichtigsten Begriffe zusammengefasst.

1.1 AUSGANGSLAGE

Finanztheoretiker und Bankpraktiker haben sich in nationalen und internationalen Kreisen immer wieder mit dem Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital beschäftigt; die einen aus preispolitischer Sicht, die anderen aus der historischen Bedeutung dieser Gelder. Die nachfolgenden Ausführungen heben den Wandel zwischen Eigen- und Fremdkapital hervor.

Im letzten Jahrhundert betrieben private Bankiers ihre Geschäfte mit eigenen Geldern. Mit zunehmender Industrialisierung erwies sich die Eigenkapitalbasis als zu schmal, um die Kreditnachfrage, ausgelöst durch gigantische Projekte wie Eisenbahnbau, Industrie- und Städtebau, zu finanzieren. Verbunden mit der stetig wachsenden Kreditnachfrage verlor das Eigenkapital fortwährend an Bedeutung. Im Unterschied zu industriellen Unternehmungen, die hauptsächlich ihr Eigenkapital zur Deckung ihres Investitionsbedarfs (Bauten, industrielle Anlagen usw.) halten, nahm es bei Banken immer mehr den Charakter von Garantie- und Vertrauenskapital an, während die Entgegennahme fremder Gelder gegen Zinsentschädigung nun zum tragenden Geschäft wurde.

Das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital fiel innerhalb der Bankengruppen sehr unterschiedlich aus. Die ausländischen Banken waren diesbezüglich wegweisend. Interessante Ausführungen finden wir in der

Dissertation von T. Husy ¹⁾, der u.a. die Eigenkapitalrichtlinien im englischen Bankensystem, gestützt auf eine Arbeit von J.W. Gilbert ²⁾ im Jahre 1856, ausführt. "Although the proportion with the capital of a bank should bear to its liabilities may vary with different banks, perhaps we should not go far away in saying it should never be less than one third of the liabilities."

Diese obenerwähnte Arbeit wurde in der Mitte des letzten Jahrhunderts verfasst. Ein Vergleich mit den schweizerischen Verhältniszahlen in der Statistik (Tab. 1) zeigt, dass diese Richtlinien von der Mehrheit der Bankengruppen um die Jahrhundertwende nicht mehr befolgt wurden.

Verhältnis der eigenen Mittel zu den Verbindlichkeiten Tab. 1

(in Prozenten)	1861-1870	1871-1880	1881-1890	1891-1900
Diskontbanken	58,67	40,55	41,98	45,41
Kantonalbanken	26,81	16,89	16,57	14,13
Uebrige Banken	68,42	30,55	19,73	17,50
Sämtl. Emissionsbanken	48,20	24,18	20,48	17,57

Quelle: Husy, T., a.a.O., S.25.

Auffallend ist der Status der Kantonalbanken. Die geringeren Eigenmittelbestände sind aus ihrer Geschäftsaktivität begründet. Einerseits war die Kreditstätigkeit mit kleineren Risiken verbunden (gedeckte Kredite, geringe Auslandsrisiken, usw.), andererseits wurden die Einleger über das Eigenkapital hinaus in Form einer staatlichen Garantie geschützt. Diese Sonderstellung gilt mit einigen Ausnahmen heute noch. Anders verhält es sich bei den übrigen Bankengruppen, die ihre erhöhten Risiken mit höherem Eigenkapital erkaufen mussten.

¹⁾ Husy, T.: Die eigenen Mittel der schweizerischen Banken, Diss., St. Gallen 1946, S. 25.

²⁾ Gilbert, J.W.: A practical treatise on banking, London 1856, S. 184 ff.

Ausländische Institute galten insbesondere für diejenigen Banken, die im Ausland engagiert waren, als Vorbild. Dies kann in der Statistik und in Geschäftsberichten beobachtet werden.

Ein Blick über die Landesgrenze nach Deutschland zeigt ähnliche Tendenzen. Achterberg ¹⁾ berichtet, dass 1888 die eigenen Mittel von 16 grossen deutschen Banken noch 57,8 % gegenüber den Fremdmitteln betrugen. Die Eigenkapitalien der Berliner Grossbanken beliefen sich 1913 auf 24,13 %. ²⁾

In seiner Studie über "Eigenkapital und Quasi-Eigenkapital von Kreditinstituten" beschreibt Siebel ³⁾ die Lage in Deutschland ähnlich: "Die oberdeutschen Bankhäuser der Fugger und Welser betrieben ihr Kreditgeschäft anfänglich noch mit eigenen Kapitalressourcen und waren nicht auf Depositen angewiesen. Ein stetig zunehmender Fremdkapitalbedarf, insbesondere seit dem Beginn der Industrialisierung, liess den Umfang der Kredite sowohl relativ wie auch absolut schnell wachsen. Hand in Hand damit sank die Eigenkapitalquote der Kreditinstitute. Zwar hatten die Privatbankhäuser noch im vergangenen Jahrhundert sehr bedeutende Eigenmittel zur Verfügung und eingesetzt; das Bild änderte sich aber sukzessive mit dem Erscheinen der grossen Aktienbanken, die ihr Kreditgeschäft rasch erweitern mussten, um die Finanzierungswünsche der wachsenden Industrie zu befriedigen."

Von der Jahrhundertwende bis Ende des Zweiten Weltkrieges nahm in der Schweiz das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital ab, bei den Grossbanken um mehr als die Hälfte (Tab. 2). Vergleiche sind in dieser

1) Achterberg: Wie liest man Bankbilanzen, Frankfurt 1953, S. 81 ff.

2) weitere Ausführungen bei:

Birck-Meyer: Die Bankbilanz, 7. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 21 ff.

Hagenmüller: Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1961, S. 60 ff.

Hagenmüller-Diepen: Der Bankbetrieb, Lehrbuch und Aufgabensammlung, 8. Aufl., Wiesbaden 1977, S. 116 ff.

von Köppen: Das Eigenkapital der Kreditinstitute, Diss.,

Frankfurt 1964, S. 171 ff.

3) Siebel, U.R.: Eigenkapital und Quasi-Eigenkapital von Kreditinstituten, F. Knapp, Frankfurt 1980, S. 13.

Zeit nur bedingt möglich, da in der Krise der 30er Jahre die Eigenkapitalressourcen durch Sanierungen und Liquidationen beansprucht wurden. Auch die Struktur und Zahl der Institute variierte sehr stark.

Das Verhältnis von Eigenkapital ¹⁾ zu Fremdkapital Tab. 2
(in Prozenten)

	1906	1913	1920	1930	1944
Kantonalbanken	12,37	14,83	13,70	12,46	12,17
Grossbanken	36,78	29,88	20,05	17,23	15,56
Lokal- und Mittelbanken	29,16	31,13	20,88	(.)	(.)
Grössere Lokalbanken	(.)	(.)	(.)	15,90	12,56
Raiffeisenkassen	(.)	(.)	(.)	4,49	5,02
Spar- und Leihkassen	12,17	14,88	9,94	(.)	(.)
Hypothekarbanken	15,58	14,34	14,50	11,73	(.)
Sparkassen	6,08	7,13	6,57	6,57	7,86

Die Umgruppierung in der Statistik hat die Zahlenreihen teilweise unterbrochen (.).

Quelle: Husy, T.: a.a.O., S. 56 ff.

Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte eine Epoche ununterbrochenen wirtschaftlichen Wachstums ein, welches sich in den 60er Jahren fortan beschleunigte. Die Kreditnachfrage war in dieser Zeit sehr lebhaft, und vermochte das Wachstum der Bilanzen zwischen 15 - 20 % im Jahr zu halten.

Die Entwicklung des Eigenkapitals und der Bilanzsummen (s. Grafik 1) zwischen 1960 - 1981 vermittelt das Bild eines einmaligen Wachstums in der jüngsten Geschichte der schweizerischen Banken (Das ausführliche Zahlenmaterial befindet sich im statistischen Anhang II + III). Bei den Grossbanken nahm die Bilanzsumme in den ersten zehn Jahren um das 5fache zu; im nächsten Jahrzehnt wurde das 16fache von 1960 erreicht. Die Kan-

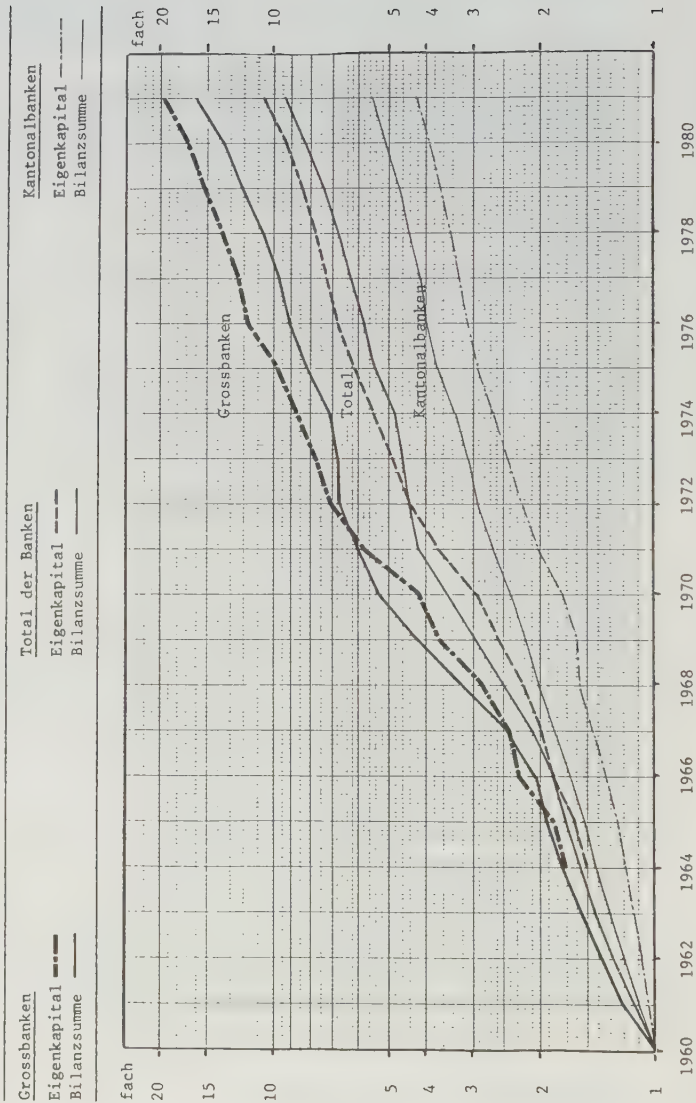
1) Kapital und offene Reserven

Entwicklung der Eigenmittel und Bilanzsummen
(Ausführliches Zahlenmaterial, siehe Anhang II)

1960-1981 (einfache logarithmische Darstellung)

Index 1960 = 100

Grafik 1



tonalbanken haben ein Wachstum um das 5,5fache verzeichnet. Im ersten Jahrzehnt vermochte das Eigenmittelwachstum nicht mit dem Bilanzzuwachs Schritt zu halten; seit 1972 sind die Quoten der Grossbanken und übrigen Banken nach jahrzentelangem Zerfall wieder im Steigen begriffen. Die Grossbanken unterlegten ihre Bilanzen anfangs der 80er Jahre mit knapp dem 20fachen ihrer eigenen Mittel von 1960.

Die Trendwende wurde durch die Verordnung vom 17. Mai 1972 ¹⁾ zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen erstmals eingeleitet. Mit dem Inkrafttreten der jüngsten Aenderung vom 1. Januar 1981 wird vom Gesetz eine stark differenzierte und teilweise verschärfte Eigenkapitalbildung gefordert. Die Konsequenzen auf Struktur und Wachstum der Bankgeschäfte sind aus dieser Sicht nicht zu unterschätzen, könnten sie doch unmittelbar den internationalen Wettbewerb durch preispolitische Bindungen beeinträchtigen.

Die erwähnte Trendwende wurde bei den Grossbanken zwischen 1970 und 1980 (Tab. 3) besonders sichtbar; einerseits aufgrund der Konsolidierungsvorschriften ²⁾ aber auch im Rahmen der Neuregelung der Unterlegung der Aktiven ³⁾. Eine regere Aktienemission kann diesbezüglich in diesen Jahren in der Statistik beobachtet werden (vgl. Kapitel 4: Ausführungen über

1) SR 952.02

2) Vgl. Art 12.2 BaG V, Konsolidierungspflicht
Art 13.1 BaG V, mit 100 % Eigenkapital zu unterlegende dauernde Beteiligungen

Anhang II, Bst. A Ziff. 1.12 Dauernde Beteiligungen
3) Vgl. Art. 12.1 BaG V, "Das Mindestverhältnis zwischen den eigenen Mitteln und den gesamten Verbindlichkeiten wird nach den Buchwerten der Aktiven, der Eventualverpflichtungen und der schwebenden Geschäfte festgesetzt. Es ist dauernd einzuhalten."

Vgl. Art 13.1 BaG V, a. Aktiven, b. Eventualverpflichtungen und schwebende Geschäfte, c. offene Positionen

Vgl. Art. 13.2 BaG V, Auslandzuschlag

Vgl. Art 13.3 BaG V, Sonderregelung Kantonalbanken

Vgl. Art 13.4 BaG V, Eigenmittelausweis

den Kapitalmarkt).

Das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital ¹⁾ Tab. 3
(in Prozenten)

	1956	1960	1970	1981
1 Kantonalbanken	8,27	7,09	5,14	4,70
2 Grossbanken	8,57	6,74	5,29	6,51
3 Lokalbanken und Sparkassen	8,20	7,52	6,56	5,92
4 Darlehens- und Raiffeisenkassen	5,54	5,33	4,70	3,94
5 Uebrige Banken	12,68	14,98	13,00	13,15
1-5 Total Banken	8,38	7,43	6,26	6,89

Quelle: SNB, Das Schweizerische Bankwesen, div. Jahrbücher.

Eigenkapitalkennzahlen aller Bankengruppen ²⁾ Tab. 4

In Mio. SFr.	Grund- kapital	Eigen- kapital	Bilanz- summen	Rein- gewinn	Gewinn- aus- schüttungen
1936	1'545	2'155	18'080	81,7	76,4
1940	1'490	2'115	17'763	88,3	69,6
1950	1'538	2'407	27'385	125,2	85,7
1960	2'154	3'773	56'000	272,6	151,7
1970	5'240	11'002	196'874	886,9	446,1
1980	13'969	35'420	466'299	2090,4	1340,8

Quelle: SNB, Das Schweizerische Bankwesen; div. Jahrbücher.

Aus dem Datenmaterial (Tab. 4) lassen sich wichtige Kennzahlen herleiten, die in der Bankliteratur und in der Praxis Eingang gefunden haben (Tab 5). Das ausgewiesene Eigenkapital (Grundkapital und offene Reser-

- 1) Eigenkapital = Grundkapital und offene Reserven, ohne stille Reserven und nachrangiges Kapital (Darlehen und Obligationenanleihen)
Vgl. Art. 11, Abs. 1 Bst.g, f und g BaG V.
Fremdkapital = Banken- und Kundengelder, ohne sonstige Verpflichtungen, eigene Mittel und Saldovortrag
- 2) Alle Bankengruppen ohne Finanzgesellschaften, Filialen ausländischer Banken und Privatbanken

ven) wird als Anteil an der ebenfalls publizierten Bilanzsumme oft zitiert und als Eigenkapitalquote bezeichnet. Die Gewinnausschüttung in Prozenten der ausgewiesenen Reingewinne wird Pay-out-ratio ¹⁾ genannt.

Jede alternative Kapitalverwendung kann anhand einer Rentabilitätsziffer beurteilt werden. Diese wird in Anlehnung an die amerikanische Literatur als ROI = "Return On Investment" bezeichnet, oder Reingewinn in Prozenten des Grundkapitals; oder etwa auch in Prozenten des eingesetzten Eigenkapitals als ROE = "Return On Equity".

Die Verstärkung der Eigenkapitalbasis hat neben den erwähnten internationalen Wettbewerbsnachteilen vermehrt auch die Rentabilität beeinträchtigt, die sich in einem reziproken Verhältnis zum eingesetzten Kapital verhält. Die Zahlen aller Bankengruppen zusammen beweisen diese Tendenz. Zwischen 1970 und 1980 nahm die Eigenkapitalquote von 5,59 % auf 7,60 % zu; die Rentabilität (ROE) sank von 8,06 % auf 5,90 % (Tabelle 5).

Eigenkapital- und Ausschüttungsquoten, ROI, ROE Tab. 5
(hergeleitet aus Zahlen der Tabelle 4)

	Eigenkapitalquote	Ausschüttungsquote	ROI	ROE
1936	11,92	94	5,28	3,79
1940	11,90	79	5,93	4,17
1950	8,79	68	8,14	5,20
1960	6,74	56	12,66	7,23
1970	5,59	50	16,93	8,06
1980	7,60	64	14,96	5,90

Die Vermittlung dieser Zahlen ist nicht signifikant für einzelne Bankengruppen und Institute. Sie sollen vielmehr den langfristigen Trend und

¹⁾ Einige Autoren verwenden diesen englischen Ausdruck; vgl. hierzu auch Kapitel 3, Punkt 3.4.3 Kennzahlen.

die Konsequenzen der Vorschriften auf die Rentabilität aufzeigen (Ausführliches Zahlenmaterial differenziert nach Bankengruppen im Anhang I).

Zwischen 1936 und 1970 nahm die Eigenkapitalquote stetig ab. Diese Tendenz wurde mit dem Verhältnis des Eigenkapitals zum Fremdkapital dargestellt. Mit diesem Zerfall setzte eine Blütezeit für die Selbstfinanzierung ¹⁾ ein, die aus den zunehmenden Gewinnrückbehalten erkennbar wird. Die Gewinnbildung erlaubte fortan die Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu steigern.

Zwischen 1970 und 1980 nahm die Eigenkapitalquote erstmals zu. (Vgl. Tab. 5). Gleichzeitig haben die ausgewiesenen Gewinne nicht mehr im gleichen Ausmass einbehalten werden können. Dies wird an den steigenden Dividendenausschüttungen festgestellt, welche relativ zu den eingesetzten Kapitalien rückläufig sind, so dass die Rentabilität nunmehr einem stetigen Zerfall ausgesetzt ist. Waren daran nur die Eigenkapitalvorschriften schuld? Diese Arbeit wird nach der Behandlung des bankpolitischen Instrumentariums die wichtigsten Erkenntnisse dieser Entwicklung in der Zusammenfassung aufzeigen.

In einer Studie über schweizerische Grossbanken umschreibt Puder ²⁾ die jüngste Bankengeschichte wie folgt: "Konsequenzen der Eigenkapitalvorschriften: ... Die Reservezuweisungen hielten nicht Schritt mit dem Bilanzsummenwachstum oder gingen gar absolut zurück, was zu häufigen und im Ausmass immer grösseren Kapitalerhöhungen führte. Dadurch ergab sich eine Verwässerung des Ertrages pro Aktie; gleichzeitig nahm der Ausschüttungssatz der Dividenden vom ausgewiesenen Reingewinn (Pay-out-ratio) laufend zu und belief sich im letzten Jahr zwischen 77 % und 88 % gegenüber 57 % bis 60 % vier Jahre zuvor und etwa 50 % im Jahre 1970. Seit 1969 hat sich die Dividendensumme mehr als verdreifacht. ..."

1) Selbstfinanzierung = Einbehaltene Gewinne einer Bank -in Form von stillen oder offenen Reserven-, mit dem Ziel, die Eigenkapitalbasis zu verstärken und die Ausschüttungen in Grenzen zu halten.

2) Puder, G.: Schweizerische Grossbanken, Sarasin Exposé, Basel/Zürich 1979, S. 2.

Das Thema wurde in der Fachpresse wieder aufgenommen; so war zum Beispiel in einem Artikel der Zeitschrift Bilanz ¹⁾ zu lesen: "Ueber Bankgewinne - Legenden und Tatsachen; ... obwohl die sinkenden Kapitalrenditen bei Banken wie in der Industrie zu beklagen sind, ist die strenge Unterlegung als gutes Zeichen für die Solidität der Banken zu bewerten."

1.2 ZIEL UND ZWECK EINER EIGENKAPITALPLANUNG

1.2.1 Die Erzielung einer optimalen Bewirtschaftung des Eigenkapitals

Das Eigenkapital ist durch die differenzierte Unterlegung der Bilanzaktivitäten eng mit der Gesamtbankplanung verbunden. Eine Optimierung ergibt sich aus einer Vorwärtsintegration, d.h. sie muss zukunftsorientiert sein und sich zugleich auf vergangene Produkt-Marktstrategien der Bank abstützen. Diese Optimierungsaufgabe ist jedoch in den meisten Fällen nur unter unrealistischen Bedingungen, die vollkommene Informationen über vergangene und zukünftige quantitative und qualitative Einflussfaktoren und deren Kausalzusammenhänge voraussetzen, anwendbar. Dennoch müssen unternehmerische Entscheidungen, wie wir sehen werden, unter eingeschränkter Information gefällt werden.

1.2.2 Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsziele

Jede erwerbswirtschaftliche Unternehmung wird als oberstes Ziel ihren Gewinn maximieren ²⁾. Einmal, weil sie im Konkurrenzkampf dazu gezwungen wird und zum anderen, weil sie aus den Gewinnen ihre Rentabilität ableitet. Hohe Gewinne sind aber nicht unmittelbar mit hoher Rentabilität verbunden. Das Verhältnis zum Kapitaleinsatz ist ausschlaggebend.

Zu diesem Oberziel kommt ein weiteres hinzu - das wichtigste in der kurzfristigen Periode -, die Liquiditätshaltung.

1) Senn, N.: Bankgewinne - Legenden und Tatsachen, Bilanz Nummer 4, 1982, S. 40.

2) Vgl. Boemle, M.: Unternehmensfinanzierung, (4. Auflage) Zürich 1975, S. 53 ff.

Vgl. Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, Wiesbaden 1971, S. 66 ff.

Der Unternehmer muss seinen Betrieb in jeder Umweltsituation unter dem Ziel der Gewinnmaximierung auf unbestimmte Zeit führen (Optimierung zwischen Rendite und Risiko), zudem hat er mit erster Priorität laufend seine Zahlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten (Liquidität). In diesem "magischen Dreieck" sind alle wichtigen betrieblichen Entscheidungen zu treffen. Zu diesen Management-Aufgaben zählt als *Conditio sine qua non* die Gewährleistung der Dauerhaftigkeit des Eigenkapitals.

In dieser Arbeit steht die Bewirtschaftung des Eigenkapitals im Mittelpunkt. Von ihr hängt letztlich die Bereitschaft der Kapitalgeber ab, dem Unternehmen Eigenkapital bereitzustellen, sowie das Vertrauen der Gläubiger zu gewinnen.

Die Erzielung einer maximalen Eigenkapitalrendite ist von internen und externen Faktoren abhängig, deren Entwicklungen oft nicht voraussehbar sind. Unter solchen Bedingungen müsste man von einer "besten" Rendite sprechen, die alle unternehmerischen Entscheidungen unter eingeschränkten Informationen zusammenfasst und letztlich ihren Niederschlag im jährlichen Gewinn findet.

Diese aus Publikationen abgeleiteten Renditen werden als externe Indikatoren für die Beurteilung der Ertragskraft einer Bank verwendet. Sie dürfen aber nicht vorbehaltlos verglichen und interpretiert werden, handelt es sich doch um einen nach aussen gerichteten Ausweis, der nach bankinternen Gewinnvorwegnahmen und Bewertungsregeln ¹⁾ erstellt wird.

Ausgehend von diesen Gesamtbankregeln bedarf es zur internen Steuerung

1) Vgl. Boemle, M.: a.a.O., S. 24.

"Als rechnerische Grösse ist die Höhe des Eigenkapitals von der Bewertung des Vermögens abhängig. Neben dem offen ausgewiesenen und daher sichtbaren Eigenkapital besteht meistens noch verdecktes Eigenkapital. Das Vermögen kann in der Bilanz unter seinem tatsächlichen Wert ausgewiesen werden. Jede Tieferbewertung des Vermögens führt dazu, dass auch das Eigenkapital, welches zur Finanzierung der zu niedrig bilanzierten Vermögenswerte diente, in der Bilanz nicht mehr ersichtlich ist, weshalb wir von unsichtbaren oder verdecktem Eigenkapital sprechen. Buchhalterisch handelt es sich beim verdeckten Eigenkapital um stille Reserven."

der Eigenkapitalrendite einer Differenzierung nach Profit-Center. Diesbezügliche zentrale und dezentrale Ansätze werden im dritten Kapitel behandelt.

Die Wirtschaftlichkeit ¹⁾ ist eine der bedeutendsten Kennzahlen im Konkurrenzvergleich ²⁾. Hier offenbart sich das wirtschaftliche Handeln im "ökonomischen Prinzip" ³⁾, dass jeder ressourcenverzehrenden Aktivität eine möglichst hohe Leistung zu entsprechen habe und vice versa für jede Leistung einen möglichst geringen Aufwand erbracht werden sollte. Wir haben es einerseits mit kostensenkenden und andererseits mit leistungssteigernden Massnahmen zu tun.

Strebt eine Unternehmung bei jeder Entscheidung sowohl kostensparende als auch leistungssteigernde Ziele an, dann wird es ihr gelingen, mit erhöhter Wirtschaftlichkeit auch ihre Gewinnziele anzuheben. Eine hohe Wirtschaftlichkeit entspricht aber nicht unbedingt einer hohen Rentabilität. Langfristig dürften schlechte Wirtschaftlichkeitsziffern die Rentabilität negativ beeinflussen.

Die Banken haben insgesamt in den letzten zehn Jahren Einbussen in der Wirtschaftlichkeit erlitten (vgl. Grafik 2, S. 15); die Talsole ist aus heutiger Sicht durchschritten worden. Einerseits haben vor allem die Grossbanken von den Markterweiterungs- und Diversifikationsstrategien (Trend der Universalbanken, sich den indifferenten Geschäften anzuschliessen) und andererseits durch Begrenzung des Anstieges der Kosten mit Steigerung der Produktivität (systematische Substitution von Arbeit-

1) Wirtschaftlichkeit = $\frac{\text{Bruttoertrag}}{\text{Gesamtaufwand}}$, als generelle Definition

Wird in der Regel bankintern noch weiter differenziert

- 2) Schott, G.: Kennzahlen, (3., völlig neubearbeitete Auflage) Stuttgart 1970, S. 67 ff.
 3) Ulrich, H.U.: Die Unternehmung als produktives soziales System, (2., überarbeitete Auflage), Bern 1970, S. 291.

Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, (7. Auflage) Berlin 1967, S. 4.

Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen ausgewählter
Banken- und Bankengruppen in den Jahren 1972/77/81/82 (Anhang I) Tab.6-8

Wirtschaftlichkeit = $\frac{\text{Bruttoertrag}}{\text{Gesamtaufwand}}$		Tab. 6			
		1972	1977	1981/2	Veränderungen 72=100 77=100
Grossbanken		1,37	1,49	1,43	109 96
Kantonalbanken		1,72	1,61	1,57	94 98
Regionalbanken + Sparkassen		1,65	1,51	1,52	92 101
Darlehenskassen		1,77	1,66	1,56	94 94
Uebrige Banken		1,65	1,57	1,65	95 105
SBV		1,40	1,41	1,50	101 106
SBG		1,35	1,34	1,47	99 110
SKA		1,41	1,88	1,57	133 84
SVB		1,29	1,28	1,37	99 107
Leu AG		1,32	1,33	1,46	101 110
BKB		1,37	1,25	1,39	91 111
ZKB		1,62	1,56	1,43	96 92

Eigenmittelrenditen (ROE Return On Equity) = $\frac{\text{Reingewinn}}{\text{Eigenmittel}}$		Tab. 7			
		1972	1977	1981/2	Veränderungen 72=100 77=100
Grossbanken		8,79	7,74	6,40	88 83
Kantonalbanken		7,21	7,48	6,82	104 91
Regionalbanken + Sparkassen		7,62	6,94	6,16	91 89
Darlehenskassen		7,70	8,47	7,26	110 86
Uebrige Banken		8,11	7,63	8,30	94 109
SBV		9,24	7,33	7,32	79 100
SBG		8,47	7,54	7,99	89 106
SKA		8,94	8,70	6,41	97 74
SVB		8,40	8,50	4,47	101 53
Leu AG		10,29	5,91	4,95	57 84
BKB		7,31	5,93	6,62	81 112
ZKB		5,46	6,23	5,80	114 93

Ausschüttungsquoten (Pay-out-ratio) = $\frac{\text{Dividenden}}{\text{Reingewinn}}$		Tab. 8			
		1972	1977	1981/2	Veränderungen 72=100 77=100
Grossbanken		54,6	66,4	72,4	122 109
Kantonalbanken		70,3	74,2	73,6	106 99
Regionalbanken + Sparkassen		49,6	49,4	54,1	100 110
Darlehenskassen		8,5	6,9	7,5	81 109
Uebrige Banken		30,3	39,6	36,9	131 93
SBV		54,0	66,8	64,6	124 97
SBG		55,9	75,0	64,9	134 87
SKA		49,0	54,9	69,9	112 127
SVB		73,2	71,4	70,6	98 99
Leu AG		51,9	67,1	79,5	129 118
BKB		68,8	72,9	78,4	106 108
ZKB		60,0	63,8	60,8	106 95

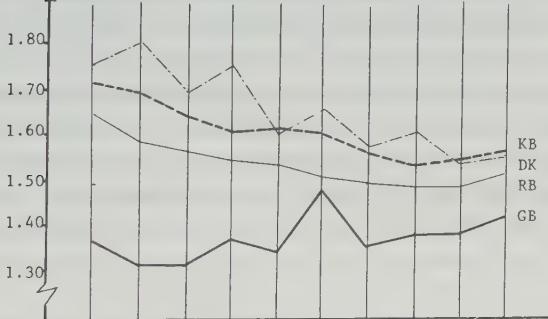
Quellen: SNB, Das schweizerische Bankwesen, div. Jahrbücher.
Geschäftsberichte einzelner Institute, div. Jahrbücher.
Vgl. auch Zahlenreihen im Anhang I

Hinweis: Für diese Trendanalysen sind die publizierten Zahlen herangezogen worden. Für individuelle interne Zwecke, siehe nähere Ausführungen in Kapitel 3 und 4.

Entwicklung der Hauptkennzahlen 1972 - 1981

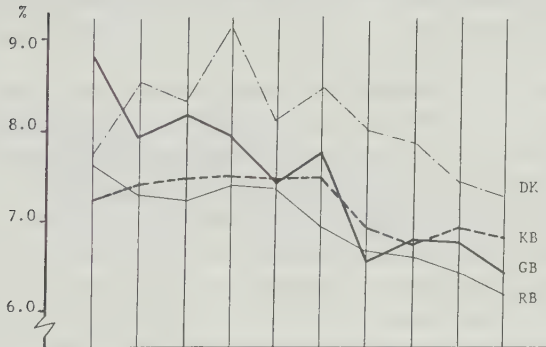
Grafiken 2-4

Kantonal-, Gross-, Regionalbanken (KB,GB,RB), Darlehenskassen (DK)

WIRTSCHAFTLICHKEIT

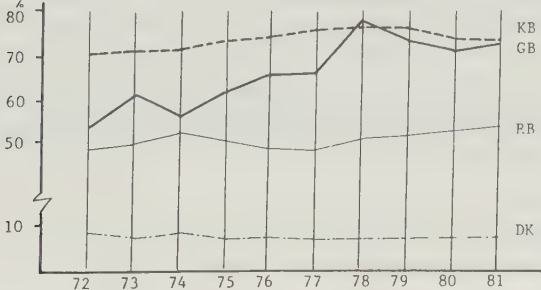
Grafik 2

	KB	GB	RB	DK
72	1.72	1.37	1.65	1.76
73	1.70	1.32	1.59	1.81
74	1.65	1.32	1.57	1.70
75	1.61	1.38	1.55	1.76
76	1.62	1.35	1.54	1.61
77	1.61	1.49	1.51	1.66
78	1.57	1.36	1.50	1.58
79	1.54	1.39	1.49	1.61
80	1.55	1.39	1.49	1.55
81	1.57	1.43	1.52	1.56

EIGENMITTELRENDITE (POE)

Grafik 3

	KB	GB	RB	DK
72	7.21	8.79	7.62	7.70
73	7.39	7.94	7.26	8.52
74	7.46	8.19	7.20	8.31
75	7.50	7.93	7.39	9.12
76	7.45	7.40	7.35	8.07
77	7.47	7.74	6.94	8.47
78	6.91	6.51	6.59	7.98
79	6.76	6.77	6.56	7.84
80	6.98	6.75	6.40	7.43
81	6.82	6.40	6.16	7.26

AUSSCHÜTTUNGSQUOTE (PAYOUT)

Grafik 4

	KB	GB	RB	DK
72	70.3	54.6	49.6	8.5
73	71.0	61.7	50.9	7.3
74	71.2	57.0	53.0	8.0
75	73.3	62.6	51.1	7.0
76	74.1	66.2	49.8	7.6
77	74.1	66.4	49.4	6.9
78	75.9	76.6	51.3	7.0
79	76.0	72.8	52.1	7.0
80	73.8	70.5	53.2	7.3
81	73.6	72.4	54.1	7.6

zu Kapitalinvestitionen) und Budgetkontrollen (Ueberwachung der Personal-, Geschäfts- und Bürokosten), bessere Wirtschaftlichkeiten erzielt.

Ein Vergleich bei den Grossbanken zwischen Wirtschaftlichkeit und Rentabilitätsentwicklung (vgl. Tab. 6 und 7, Grafik 2 und 3, S. 14 und 15) zeigt, dass die Eigenkapitalrendite im gleichen Zeitraum drastisch abnahm. Dies beweist, dass zunehmende Wirtschaftlichkeit nicht mit zunehmender Rentabilität gleichzusetzen ist. Zu diesem Trend trugen Neuerungen bei wie: die Verschärfung der Eigenkapitalvorschriften, die vermehrten Kapitalerhöhungen, die immer höheren Dividendenerfordernisse, die Schmälerung der offenen Selbstfinanzierung. Zum andern hat die zunehmende Kapitalintensität der Ausleihungen im In- und Ausland die Risiken erhöht. Es ist eine Tatsache, dass die Banken ihre Gewinne fortan zur Risikoabdeckung und zugleich zur Aeufnung ihrer stillen Reserven verwendet haben. Dies ist auch ein Grund, dass der ausgewiesene unter dem realisierten Gewinn liegt.

Warum diese Praxis des Managements? Wir gehen von der Ueberlegung aus, dass das Eigenkapital die Verluste einer Bank als Ultima ratio decken sollte. Es hat primär den gesetzlichen Anforderungen zu genügen und den Kapitalgeber zu honorieren. In diesem Sinne übt es letztlich nur eine sekundäre Pufferfunktion zwischen Verlusten und Gläubigerkapital aus. Die Banken gehen von einem intertemporären Verlustausgleich aus, indem sie dafür ihre stillen Reserven ¹⁾ beanspruchen. Damit sollen die Bedenken der Oeffentlichkeit, insbesondere der Eigentümer und der Gläubiger ausgeräumt werden. Ueber die Rolle der stillen Reserven im Zusammenhang mit dem Eigenkapital mehr im zweiten Kapitel.

1.3 DAS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONZEPT

Je nach Unternehmungsgrösse, Stellung am Markt, Organisationsgrad und Stand des Informationssystems kann die Eigenkapitalplanung mit einfachsten buchhalterischen Verfahren oder mit Hilfe analytischer Ent-

1) Kolbeck, R.: a.a.O., S. 104.

scheidungsverfahren bewältigt werden.

Die Buchhaltung des Eigenkapitals - wie sie heute noch praktiziert wird - genügt nicht zur Planung des Eigenkapitalbedarfs nach den anzuvisierenden Renditen- und Wirtschaftlichkeits-Kriterien. Die Ausarbeitung einer umfassenden Bewirtschaftung des Eigenkapitals muss im Rahmen eines pragmatischen, entscheidungsorientierten Ansatzes, wo der Buchhaltung nur die Registrierfunktion zuteil wird, wahrgenommen werden. Die Suche nach Alternativen vollzieht sich demnach in einer bestimmten Planungskonzeption der Unternehmung ¹⁾ nach vorgegebenen allgemeinen Grundsätzen und Richtlinien. Die Wechselwirkungen des Eigenkapitals in diesem Prozess sind von zentraler Bedeutung.

In der Bankpraxis hat sich diese Unternehmungsphilosophie und Politik in niedergeschriebenen "Leitbildern" ²⁾ in den letzten Jahren durchgesetzt.

1) Ulrich, H.U.: a.a.O., S. 326 ff.

"Unternehmungsphilosophie, Unternehmungspolitik und Unternehmensplanung. Die Unternehmungspolitik sollte im Idealfall formuliert werden können als ein widerspruchsfreies System von inhaltlich gehaltvollen Sätzen, durch welche das zukünftige Verhalten der Unternehmung allgemein charakterisiert wird. In der Praxis haben solche Aussagen normativen Charakter, d.h. sie sollen zukünftiges Verhalten von Unternehmungsorganen bestimmen; sie sind deshalb das Ergebnis von Entscheidungen der Willensbildungszentren der Unternehmung und haben gegenüber anderen Organen die Funktion von Anordnungen und Weisungen."

2) Kilgus, E.: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band I, Problemstellung, Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse -, Zürich 1979, S. 46 ff. "Die Festlegung der Unternehmungsphilosophie. Die bankbetriebliche Unternehmungsphilosophie wäre also zu verstehen als Ergebnis eines gewissenhaften Studiums der Umwelt, der eigenen bankbetrieblichen Möglichkeiten und Grenzen und der eigenen unternehmerischen, schöpferischen Ideen, welche sich im Zuge der Lagebeurteilung mit diesem analytischen Datenkranz verbinden. Eine so entstandene Philosophie ist Fundament, verbindliches Leitbild für eine langfristig einzuschlagende betriebliche Bankpolitik."

Vgl. Zumbach, F.: Der kurzfristige Zielsetzungsprozess bei Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Hrsg. Kilgus/Schuster, Band 54, Bern 1979, S. 85 ff. "Im Quervergleich der 11 befragten Banken ist die Unternehmungsphilosophie zu 90 % schriftlich formuliert."

Mit diesen grundlegenden Richtlinien werden nun die Leistungsbereiche der Unternehmung systematisch geplant ¹⁾ und wie Ulrich erwähnt, in einem Prozess, der nicht nur das Vorauserkennen zukünftiger Geschehnisse beabsichtigt, sondern die Wahl unter mehreren Möglichkeiten des eigenen Verhaltens erlaubt. Diesbezüglich werden den Planungsvorgängen im dritten Kapitel grösseren Raum gewidmet.

Die Universalbank richtet sich nach bestimmten vergleichbaren Zielvariablen, die für die Sicherung des Erfolges am Markt ausschlaggebend sind. Einmal ist der Gewinn zu erwähnen mit den untergeordneten Rentabilitäts-, Wirtschaftlichkeits- und Liquiditätszielen, zum andern ist die Erhaltung der Eigenkapitalquote anzuvisieren. Auf die qualitativen Eigenschaften des Eigenkapitals und deren Bedeutung werden wir im zweiten Kapitel näher eintreten.

Die dritte relevante Zielvariable bildet der Marktanteil. In ihm widerspiegeln sich die Wachstums- und Strukturziele einer Bankleistung im Vergleich zur Konkurrenz. Leader sein am Markt heisst hoher Marktanteil erzielen. Dies führt zu unmittelbaren Wettbewerbsvorteilen. Strategische Untersuchungen in Amerika bestätigen die Hypothese; je höher der Marktanteil, desto höher die Rentabilität. ²⁾

In der Industriepraxis haben sich strategische Konzeptionen zur Fest-

1) Ulrich, H.U.: a.a.O., S. 326 ff.

"Die Unternehmungspolitik, d.h. die Aussagen über das allgemeine Zielsystem und die einzuhaltenden Verhaltensnormen, stellt noch kein System operationeller Ziele dar, die von den verschiedenen Subsystemen und produktiven Elementen der Unternehmung unmittelbar angesteuert werden können. Diese sukzessive Umwandlung der Unternehmungspolitik in operationelle Zielsetzungen und Massnahmen erfolgt in der modernen Unternehmung in Form der Planung. Unter "Planen" versteht man allgemein das systematische Vorausbestimmen zukünftigen Verhaltens; vom blossen Prognostizieren unterscheidet sich das Planen dadurch, dass nicht nur wie bei der Prognose ein Vorauserkennen zukünftiger Geschehnisse beabsichtigt ist, sondern eine Wahl unter mehreren Möglichkeiten des eigenen Verhaltens."

2) PIMS-Studie: (Profit Impact of Market Strategies)

Empirische Analysen von Unternehmungsmarktdaten, untersucht auf ihre Erfolgswirksamkeit.

legung der Produkt- und Marktleistungen unter dem Namen "Portfolio-Management" durchgesetzt. Auch die Banken sehen den Nutzen solcher mittelfristigen Konzeptionen, namentlich als Voraussetzung zu ihrem Planungsprozess. 1)

1.3.1 Die Bankbuchhaltung

Die systematische Aufzeichnung der Geschäftsvorfälle in zeitlicher und sachlicher Reihenfolge sowie die Zusammenfassung gleichartiger sich wiederholender Bewegungen von Geldgrößen haben in der doppelten Buchhaltung seit deren Erfindung im Jahre 1494 durch den Mönch Luca Pacoli Eingang in die Fachwelt gefunden. Seit jenem Zeitalter hat sich die Buchhaltung weiterentwickelt, wobei die Fortschritte insbesondere in der Bewältigung der Volumina und in der Tagfertigkeit erzielt worden sind.

Die Funktion der Buchführung beschränkt sich auf das Erfassen von Transaktionen (Registrierfunktion) und deren systematischen Auswertung. Der Letzteren kommt in der heutigen Geschäftswelt grosse Bedeutung zu, da betriebliche Entscheidungen erst aufgrund einer definierten Ausgangslage getroffen werden können. Dies gilt vor allem in den Bereichen der kurzfristigen Liquiditäts- sowie Erfolgssteuerung.

Für weitreichende strategische Entscheidungen im Rahmen der mittelfristigen Unternehmungssicherung reichen die Informationen aus dem Rechnungswesen in der Regel nicht aus. Die zukünftigen Möglichkeiten lassen sich erst aus den potentiellen Marktsegmenten und Kundengruppen ableiten. Diese besondere Funktion wird durch die strategische Planung wahrgenommen.

1.3.2 Die Bankplanung

Das Auswählen aus mehreren Möglichkeiten setzt hohe Anforderungen an das betriebliche Informationssystem. Die Buchführung liefert dazu einen Bau-

1) Krümmel, H.-J., Rudolph, B.: Strategische Bankplanung, Methoden und Instrumente der strategischen Bankplanung, Frankfurt a.M. 1982 (Knapp).

stein und dient der innerbetrieblichen Lagebeurteilung. Um eine systematische Erfolgssicherung der Unternehmung zu gewährleisten, sind zwei weitere Gesichtspunkte zu berücksichtigen.

Einmal müssen die vergangenen Daten systematisch ausgewertet, Zusammenhänge ergründet und Stärken und Schwächen erkannt werden (Analyse), zum andern sind zukunftsorientierte Informationen zu sammeln, mit deren Hilfe die Ziele geprüft und formuliert werden können (Planung bzw. Lenkung).

Wir wollen unter Planung einen Prozess verstehen, der ausgehend von einer Lagebeurteilung zukünftige Zielgrößen anvisiert, diese systematisch auswertet und in alternativen, operationellen Plänen festlegt mit Aktivitäten und Massnahmen zur Realisierung.

Die Lagebeurteilung als Ausgangspunkt eines Planungsprozesses bedarf der besonderen Aufmerksamkeit. Sie liefert die notwendigen Informationen über den Erfolg oder Misserfolg alternativer Plandurchführungen der Vergangenheit und bietet der Unternehmung die Möglichkeit, Probleme zu erkennen.

Die zukünftige Leistungserstellung sollte aus einem strategischen Konzept, aus dem die Sicherung des Unternehmungspotentials abgeleitet wird, hervorgehen.

Aufgrund einer eigenen Bewertung alternativer Stossrichtungen muss die Geschäftsleitung nun beurteilen, ob sie die eingeschlagene Marschrichtung beibehalten oder ändern will. Der Willensbildungsprozess setzt sich fort mit Problemen strategischer Natur, wie Auswahl neuer Geschäftsaktivitäten, neuer Märkte, Bestimmung von Schwerpunktprogrammen, Entscheidungen über zukünftige Standorte usw.

Nachdem die Politik formuliert ist, sind mittel- und kurzfristige quantitative Mengenziele, beinhaltend Wachstumsziele, Struktur- und Marktanteilsziele sowie Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsziele sorgfältig auszuarbeiten. Diese Zielsuche sollte der Realität halber sowohl von der Geschäftsleitung als auch von den Planungsinstanzen (Führungs- und Fach-

bereiche) durchgeführt werden.

Aus den abgestimmten mittelfristigen Plänen können nun die operationalen Jahrespläne abgeleitet werden, deren Verfeinerungsgrad mit der Revision der Ausgangslage zunimmt.

Mit der Errichtung dieser Jahrespläne beginnt der konkrete Entscheidungsprozess von vorne, es werden alternative Möglichkeiten auf die Zielerfüllung geprüft und in Massnahmen zur Durchführung umgesetzt. Die unmittelbare anschliessende Kontrolle (Kontrollfunktion) leitet neue Feinentscheidungen ein.

Welche Entscheidungsmethoden sind in der Praxis von Bedeutung? Es werden hiernach zwei Ansätze beschrieben, die bei zielsetzenden Systemen zur Anwendung gelangen.

- Der System- und Funktionenansatz (Controlling-System)

Das Controlling-System erfolgt in einem Regelprozess, wo die betrieblichen Funktionen der Buchführung (Registrierung für die Bestimmung der Ausgangslage, Lagebeurteilung), der Planung (Lenkung durch Zielsetzung und Zielvereinbarung), der Kontrolle (Korrekturen der getroffenen Handlungen bzw. Alternativen) und Disposition (eigentliche Bereitstellung neuer Massnahmepläne zur Durchführung bzw. Produktion der Leistungen), abgestimmt sind (Iterativer Prozess).

- Der mathematische Ansatz

Darunter verstehen wir Entscheidungen aus einem numerischen Prozess, die mit Hilfe von erprobten Methoden gefällt werden. Der Benutzerkreis, der die modernen Methoden des Operations Research ¹⁾ einsetzt, weitet sich immer mehr aus. Auch die Banken werden vom Nutzen solcher Modelle er-

1) Popp, W.: Die Unternehmung Nummer 3, Bern 1977, S. 181 ff.

fasst. Dieser Ansatz weist aber Grenzen auf. H.M. Wagner ¹⁾ bringt sie in der Weise zum Ausdruck: "Even when quantitative analysis is of central importance for a managerial decision process, an operations-research-oriented system never supplies all the information required for action, no matter how sophisticated the system's design. Furthermore, a truly successful implementation of an operations research system must apply behavioral as well as mathematical science, because the resultant system must interact with human beings".

1.4 SCHWERPUNKTE DER AUFGABENSTELLUNG

Der pragmatische entscheidungsorientierte Ansatz wird im dritten Kapitel ausführlich dargestellt. Das Basiskonzept, beinhaltend die praktischen Schritte zu einer Entscheidungsvorbereitung über das Eigenkapital, wird im vierten Kapitel entwickelt. Dabei diente die Universalbank als Beispiel.

1.4.1 Die Analysen der Grundfunktionen

- Die Planung des Eigenkapitals (Lenkungsfunktion)

Die Planung soll als zentrale koordinierende Funktion und als Instrument der Unternehmensführung (Lenkung) dargestellt werden. Dabei ist insbesondere die Stellung der Eigenkapitalplanung im ganzen Lenkungsprozess hervorzuheben. Ebenfalls sollen die Wechselwirkungen in diesem Planungsprozess deutlich zum Ausdruck kommen.

- Die Disposition zu einer Eigenkapitalerhöhung (Produktionsfunktion)

Diese Funktion bedarf der besonderen Aufmerksamkeit, unterscheidet sie sich doch in der Dimension wesentlich von den andern. Die Erzielung einer optimalen Emission und die Sicherung des Erfolges stehen im Mittelpunkt einer jeden Kapitalerhöhung. Von den Vorbereitungen bis zur

1) Wagner, H.M.: Principles of Operations Research
With Applications to Managerial Decisions (Prentice/Hall), London
1975, S. 5. ... 1.3 Boundaries of Quantitative Analysis.

Durchführung einer Mittelbeschaffung auf dem Kapitalmarkt im Rahmen des Gesetzes ¹⁾ sind mehrere Schritte erforderlich, die sorgfältig analysiert werden müssen.

- Die Buchführung des Eigenkapitals (Registrierfunktion)

Der Rahmen der Buchführung im Bankbetrieb wird durch das Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 8. November 1934 ²⁾ festgelegt. Der dritte und vierte Abschnitt hält die Forderungen an die Buchführung fest. Die Verordnung vom 17. Mai 1972 ³⁾ wurde am 1. Dezember 1980 geändert und enthält Vorschriften über die eigenen Mittel. Daneben sind innerbetriebliche Kosten- und Leistungskonzeptionen als Analyseinstrumente zu entwickeln, zwecks Erhöhung der Transparenz der Leistungserstellung.

- Grundsätzliche Aspekte der Kontrolle (Regelfunktion)

Zur Zielerreichung bedarf es einer effizienten Kontrolle. Sie erfüllt eine bedeutende Regelungsaufgabe. Dabei soll sowohl die Management- als auch die operationelle Kontrolle ⁴⁾ im Zusammenhang mit der Eigenkapitalbildung verdeutlicht werden.

1.4.2 Das Rahmenkonzept zu einer Eigenkapitalbeschaffung

Mit der Ausarbeitung dieses Konzeptes soll der Bankpraktiker eine Wegleitung erhalten, in der die wichtigsten Informationen, die bankpolitischen Instrumente und die Phasen einer Beschaffung beschrieben werden. Es sollen konkrete Empfehlungen zu folgenden Schritten erarbeitet

1) Prospektzwang, OR Art. 1156
Prospekthaftung, OR Art. 752

2) SR 952.0

3) SR 952.0

4) Management Kontrolle im umfassenden Sinn, insbesondere bei amerikanischen Autoren verstanden als: Kontrolle und Steuerung resp. gezielter und effizienter Einsatz von Ressourcen zur Sicherung der Unternehmensziele.

Operationelle Kontrolle: Sicherstellung, dass bestimmte Aufgaben zur Ausführung gelangen; vgl. Kapitel 3, 4.2 Kontrollarten

werden:

- . Relevante Umwelt- und Management-Informationen mit Schwergewicht im Kapitalmarkt und Unternehmensfinanzpolitik
- . Bankfachliche Lösungsansätze
- . Beschaffungsstrategien der Grossbanken
- . Entschluss und Durchführung einer Aktien- bzw. Obligationenemission

1.5 DIE KONSEQUENZEN EINER INTEGRIERTEN EIGENKAPITALPLANUNG

Die Bereitstellung des Instrumentariums zur Bewirtschaftung des Eigenkapitals verursacht Betriebs- und Kapitalkosten. Diese müssen im Interesse der Unternehmung in einem wirtschaftlichen Verhältnis zum Ertrag bzw. Nutzen stehen. Mit der Ermittlung der Konsequenzen einer konkreten Eigenkapitalplanung - nach der in dieser Arbeit beschriebenen Methode - ist die Aufgabenstellung in ihren groben Zügen formuliert.

1.5.1 Konsequenzen auf das interne Informationssystem

Die Anforderungen an das innerbetriebliche Rechnungswesen sind sowohl von aussen durch die Durchsetzungsvorschriften des Gesetzes als auch von innen durch die Bedürfnisse der Entscheidungsträger gewachsen. Einmal stehen wir vor einem Umsetzungsprozess, der alle zahlenmässig erfassbaren Informationen den Bedürfnissen der Endbenutzer entsprechend verarbeitet; auf der andern Seite müssen Informationen in einem umfassenden Interpretations-"Know-how", das sich auf die Bedürfnisse der Geschäftsleitung ausrichtet, erarbeitet werden. Art und Umfang der Informationen ergeben sich im Kommunikationsprozess der Eigenkapitalplanung und -buchführung (vgl. Kapitel 3).

1.5.2 Konsequenzen auf Organisation und Führung

Jedes System bedarf zur Aufrechterhaltung der oberen Ziele und Zwecke mehrerer Stellen, die in bestimmten organisatorischen Strukturen eingeordnet werden. Die Aufbauorganisation ordnet die unterschiedlichen Aufgaben den Stellen zu und legt Art und Umfang der Administration fest. Damit ist aber der Informationsfluss nicht gewährleistet. Mit Hilfe der

Kompetenzregelungen werden die Abläufe nach innen und aussen bestimmt.

Die klassische Form der Organisation im Finanzbereich bei zunehmender Komplexität der Aufgaben wird in den USA auf zwei getrennte Funktionen aufgeteilt, in die Controller- und die Treasurer-Funktionen. In diesen zwei Hauptleistungseinheiten vollziehen sich die vier Grundfunktionen der Planung, Disposition, Buchführung und Kontrolle.

Die Leitungsaufgabe der Finanz- und Rechnungswesen-Abteilung wird durch ihre Eingliederung in die Hierarchie der Unternehmung festgelegt (Abbildung 1). Der Leiter dieser Abteilung nimmt bei Banken eine wichtige Aufgabe wahr, handelt es sich doch um den Träger aller taktisch und strategisch entscheidenden Informationen für die Führung der Bank. Er nimmt in der Regel Einsitz in die Geschäftsleitung und führt ein permanentes Fachreferat bei der Ausarbeitung von Unternehmungsentscheidungen.

Das rasante Wachstum der Bilanzen, bedingt durch die Ausdehnung der Geschäftsaktivität auf den Geld- und Kapitalmärkten, hat der Führung neue Probleme auferlegt. Es entsteht, wie wir schon am Anfang dieser Aufgabenstellung gesehen haben, eine Zwangssituation zwischen der Eigenkapitalbildung mit zunehmender Intensität und der gedrückten Selbstfinanzierung. Das Eigenkapital steht somit bei jedem Bilanzwachstumsentscheid oder jeder Strukturveränderung im Mittelpunkt der Finanzplanung. Es kann auch zum Engpass werden und das Wachstum eines Instituts hemmen.

Die Führung ist auf ein differenziertes Instrumentarium angewiesen und muss sich auf kompetente Fach- und Stabsabteilungen stützen können.

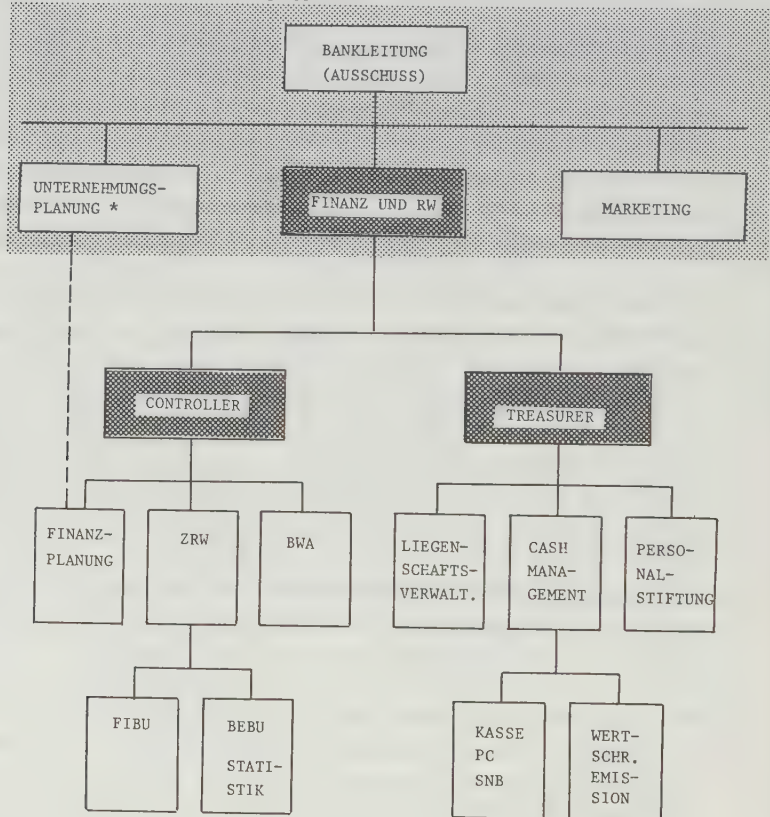
Im Falle einer Entscheidung über Heraufsetzung des Eigenkapitals vermittelt die Finanzplanung anhand von alternativen Planbilanzen die Entscheidungsgrundlagen. Die Führung - in der Regel die oberste Geschäftsleitung - prüft die Varianten und erteilt den Stabs- und Fachabteilungen weitere Aufträge zur Erarbeitung einer definitiven Variante, die alsdann zum Beispiel bei einer Aktiengesellschaft an der Generalversammlung der Aktionäre als Antrag vorgelegt wird. Mit diesem Schritt ist die Entscheidung einer Eigenkapitalbeschaffung abgeschlossen.

Organigramm: Finanz- und Rechnungswesen einer Grossbank

Abbildung 1

(Beispiel mit spezialisierten zentralen Stabsabteilungen und Frontaktivitäten)

-  Oberstes Management, bestehend aus GL-Ausschuss und Fachreferenten
 Führungsspanne Finanz- und Rechnungswesen
 * Permanente Arbeitsgruppe



ZRW Zentrales Rechnungswesen
 BWA Betriebswirtschaftliche Abteilung
 FIBU Finanzbuchhaltung
 BEBU Betriebsbuchhaltung

1.5.3 Konsequenzen auf die Rentabilität und Wirtschaftlichkeit

Eigenkapitalentscheidungen können nicht nur mit der Erfüllung der gesetzlichen Erfordernisse gefällt werden. Es wäre zu einfach, eine Eigenkapitalbeschaffung durchzuführen, ohne die eigenen Interessen und diejenigen der Kapitalgeber miteinzubeziehen. Mit diesen Betrachtungen wird die ganze Tragweite der Entscheidung offen dargelegt.

Die Unternehmung ist bei einer teuren Mittelbeschaffung zugleich an einer hohen Marge im Zinsgeschäft interessiert, um einerseits den Kapitalgeber zu entschädigen und andererseits die Selbstfinanzierung zu sichern. Die Rentabilität musste, wie wir in der Einleitung zu diesem Kapitel gesehen haben, aus Zwang in der Eigenkapitalbildung in den letzten Jahren andauernd zurückgenommen werden. Dies veranlasste die Banken, stark zu diversifizieren.

Den Erträgen aus dem Zinsgeschäft stehen heute steigende Kommissions- und Handelserträge ¹⁾ gegenüber, die zur Aufrechterhaltung der Kapital- und Eigenkapitalrenditen beitragen.

Im Zuge dieser Strategie haben Investitions- (Filialnetz, EDV) und Faktorkosten (Lohn- und Kapitalkosten) und vor allem Risiko- und Sozialkosten einen massiven Cost-push bewirkt, der von zusätzlichen Einnahmen eingefangen werden musste.

Vereinzelte konnte die Wirtschaftlichkeit durch geschickte Akquisitionen auf der Ertragsseite als auch durch kostengünstige Faktoreinsätze gehalten werden. Die Streuung der Wirtschaftlichkeit zeigt deutlich, dass es nicht allen Banken gelungen ist, von der Diversifikation im gleichen Ausmass zu profitieren. Darunter leiden vermehrt Institutionen, die den Anschluss verpasst haben oder ihre Marktmöglichkeiten einschränken mussten.

¹⁾ Erträge aus den Sparten Finanz, Noten/Edelmetalle, Devisen, Treuhandkommissionen und sonstige Kommissions-Geschäfte

In diesem Lichte sollten Eigenkapitalentscheidungen die Wirtschaftlichkeit nicht noch zusätzlich belasten. Der Finanz- und Betriebsaufwand bei einer Beschaffung von Eigenkapital ist gross und es gilt, durch gezielte Plazierung dieser langfristigen Geldmittel einen positiven Beitrag an die Gesamtbankwirtschaftlichkeit zu leisten. Diese Betrachtungen haben an Bedeutung zugenommen und sind bis ins oberste Cash Management vorge-
drungen.

Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsziele sind bei jeder Entscheidung relevant. Bei der Eigenkapitalbeschaffung erlangen sie erste Priorität, tragen sie doch zum Erfolg der Unternehmung unmittelbar bei.

Kapitel 2 : DIE AUFGABENABGRENZUNG

Dieses Kapitel dient vorab der Klärung und Abgrenzung der Aufgabe, welche sich hauptsächlich mit der Finanzierung und der Rendite des Eigenkapitals befasst. Fragen über Formen, Funktion, Dauerhaftigkeit sowie Mehrfachnutzung des Eigenkapitals werden am Rande erörtert.

Der Begriff Bankeigenkapital ¹⁾ wird in dieser Arbeit im umfassenden unternehmerischen Sinn verwendet. Die bankengesetzlichen eigenen Mittel als sichtbare Bilanz- und Eigenkapitalausweise stehen abermals im Vordergrund.

Es wäre einseitig, das Schwergewicht ausschliesslich auf die Methodik der Bewirtschaftung des Eigenkapitals zu legen, ohne auf die relevanten Umfeldler und bankinternen Bezugsgruppen und Strukturen hinzuweisen, von denen letztlich die Finanzierung abhängt.

An erster Stelle sind die rechtlichen Bestimmungen zu erwähnen (auch rechtliches Umfeld genannt). Mit dem wirtschaftlichen Umfeld werden die volkswirtschaftlichen Faktoren (Wachstum und Konjunktur), die Produkte und Märkte sowie die Beziehungen zur Konkurrenz näher erläutert. Im politischen Umfeld werden die Tendenzen im Kräfteverhältnis der kollek-

1) Vgl. Schematische Darstellung "Die Komponenten des Bankeigenkapitals" im umfassenden unternehmerischen Sinn, Abbildung 2, S. 31.

Vgl. Schweizerische Bankiervereinigung; Vernehmlassung zur Revision des Bankengesetzes (Basel, im Juli 1983): Art. 23 VE: Eigenkapital, S 40 ff. "Es erscheint uns unglücklich, dass der eingeführte und in Fachkreisen klare Begriff der "eigenen Mittel" in "Eigenkapital" geändert werden soll. Nachdem auch im Revisionsentwurf zum Aktienrecht nunmehr neu der Begriff "Eigenkapital" verwendet wird, würde inskünftig die gleiche Begriffsbezeichnung für zwei verschiedene Tatbestände gebraucht, was zu Verwirrungen und Unklarheiten führen muss. Im neuen Aktienrecht wird unter diesem Begriff das Aktienkapital plus offene Reserven und Gewinnvortrag verstanden. Demgegenüber umfassen die "eigenen Mittel" (neu "Eigenkapital") bei Banken nebst dem einbezählten Kapital auch die offenen und einen Teil der stillen Reserven sowie die subordinated loans bis 10 % des Eigenmittelerfordernisses. Im Sinne einer klaren Unterscheidbarkeit schlagen wir vor, weiterhin den Begriff "eigene Mittel" zu verwenden."

tiven Meinungen durchleuchtet und insbesondere deren Einwirkung auf die Gesetzgebung analysiert. Für die demographischen, technologischen und ökologischen Umfeldler genügt eine knappe Uebersicht, da eine Wirkung nur indirekt auf das Kapital zu erwarten ist.

Wie die Umwelt, stellt die Unternehmung ein eigenes System dar, wo Beziehungen unter verschiedenen Bezugsgruppen bestehen. Eine Beschreibung dieser internen Strukturen wird summarisch sein.

Mit dieser Aufgabenabgrenzung werden zugleich die Schwerpunkte zu den folgenden Kapiteln festgelegt. Die Oeffnung zu komplexeren Zusammenhängen wird immer wieder genutzt werden müssen, da operationelle Informationen von diesen Umweltsystemen sowie von der Unternehmung selbst bestimmt werden. Andererseits sind es gerade diese Umwelt-Informationen, die Frühindikatoren enthalten, welche zu einer Neuformulierung von Unternehmungsstrategien führen.

2.1 ZUM BEGRIFF BANKEIGENKAPITAL

Das Eigenkapital (vgl. Abbildung 2) bildet, formal betrachtet, Bestandteil des für die Unternehmung erforderlichen Kapitals, zur Schaffung von Vertrauen und Deckung von Risiken. Die Grenzziehung zwischen Eigenkapital und Fremdkapital ist rechtlich festgelegt durch die Gesichtspunkte des Verfügungsrechtes über die Unternehmung, der Haftung und Verantwortung der Beteiligten sowie deren Gewinnbeteiligung und Teilnahme an der Führung.

Der Finanzierungsvorgang, welcher die Gelder nach ihrer Herkunft gliedert, unterscheidet zwischen Aussen- und Innenfinanzierung (siehe Abbildung 3).

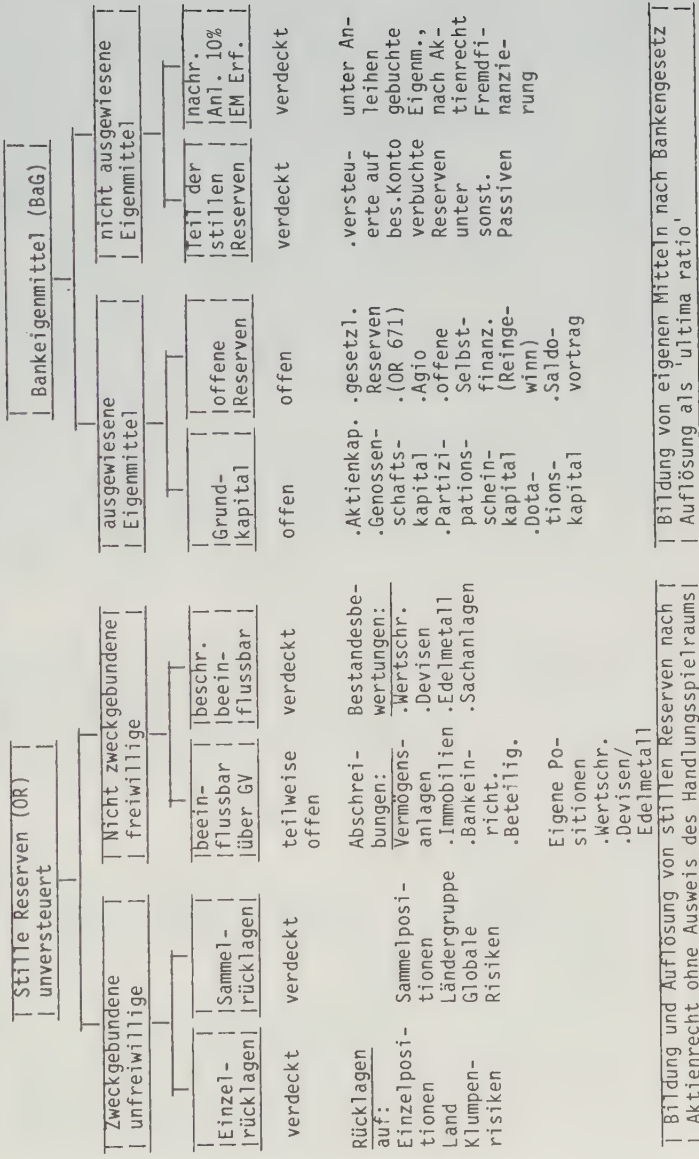
Die Komponenten des Bankgenkapitals: Bankeigenmittel und stille Reserven

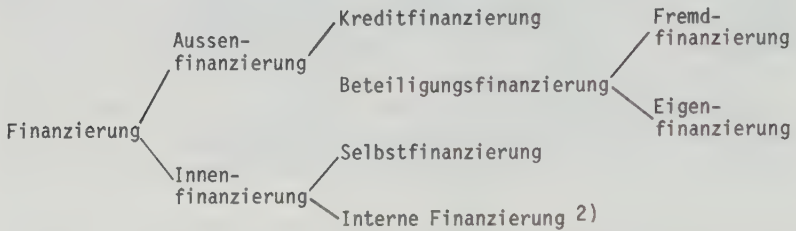
Abbildung 2

OR = Obligationenrecht
verdeckt = unsichtbar nach aussen

BaG = Bankengesetz
EM = Eigene Mittel

offen = sichtbar nach aussen
EM Erf. = Eigenmittelerfordernis





Die Aussenfinanzierung steht im Mittelpunkt der bankbetrieblichen Aktivität, denn mit der Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung) steht und fällt eine Bankbilanz. Die Beteiligungsfinanzierung (Eigenfinanzierung) hat zur Aufgabe, Eigentümer zu suchen, die ihre Mittel der Unternehmung überlassen. Bei der Fremdfinanzierung werden die Geldmittel nur leihweise gegen einen Zins der Unternehmung zur Verfügung gestellt.

Die Innenfinanzierung leitet sich hingegen aus einem internen Vorgang ab, der sich mit der Gewinnbildung befasst.

Die Selbstfinanzierung ist Eigenfinanzierung und gilt als zweitwichtigste Quelle der Eigenkapitalbildung. Sie entsteht aus dem zurückbehaltenen Gewinn, der sich aus dem erwirtschafteten Ergebnis der Unternehmung (Cash Flow) 3), abzüglich der Gewinnverwendung (Entschädigungen

1) Boemle, M.: a.a.O., S. 17 ff.

2) Angehrn, O.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, Skript zur betriebswirtschaftlichen Vorlesungen an der Universität Bern, Bern 1978. Der Autor bezeichnet die interne Finanzierung als:

a) Vermögensumschichtungen

b) Bildung von Rückstellungen

c) Re-Investition von Abschreibungsbeträgen,

während die Selbstfinanzierung dadurch entsteht, dass effektiv erzielte Gewinne nicht ausgeschüttet werden.

3) Der Begriff Cash Flow wird hier im weitesten Sinn als Ergebnis der Unternehmung vor Steuern, Abschreibungen und Rückstellungen interpretiert. Es ist diejenige Grösse, die nach dem erwirtschafteten Ertrag abzüglich Aufwand für den Unternehmer zur weiteren Verwendung verbleibt.

an Staat, Kapitalgeber, Abschreibungsbedarf und Zuweisung in die gesetzlichen Reserven), ergibt. Die Selbstfinanzierung wird nach aussen sichtbar durch die Rücklagen in den offenen freiwilligen und gesetzlichen Reserven. Der grössere Teil der freiwilligen Reserven ist hingegen in der publizierten Bilanz gar nicht sichtbar. Diese nicht auf besondere Konti verbuchten Reserven - auch unsichtbares Eigenkapital genannt - zählen bei einigen Autoren nicht zur Selbstfinanzierung. O. Angehrn verwendet dafür den Begriff "interne Finanzierung", welcher zum Ausdruck bringen soll, dass eine Finanzierung besonderer Art vorliegt. Bei industriellen Unternehmungen wie auch bei Banken stellen die stillen Reserven eine wichtige Quelle der Innenfinanzierung dar, welche u.a. vor Errichtung der Jahresbilanz durch Wertberichtigungen ¹⁾ entstehen.

Zusammenfassend dargestellt, besteht das Eigenkapital aus zurückbehaltenen Gewinnen in Form von offenen oder stillen Reserven sowie aus den Einlagen der Eigentümer. Diese allgemeine Definition, die über die Herkunft der Gelder hergeleitet wird, gilt für Banken nur bedingt, da der Gesetzgeber eine abschliessende Definition des Eigenkapitals vorschreibt.

Als Eigenkapital, respektive bankengesetzliche eigene Mittel, gelten nach Verordnung ²⁾ zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen die festgelegten ausgewiesenen eigenen Gelder, Art. 11, Bst a - e, und durch Aenderung der Verordnung ³⁾, Art. 11, Abs. 1, Bst f und g, versteuerbaren stillen Reserven und Darlehen einschliesslich Obligationenanleihen

1) Möglichkeiten der Bildung von unsichtbaren stillen Reserven:

- Unterbewertung von Aktiven (übersetzte Abschreibungen)
- Weglassen von Aktiven (nicht aktiviert, sondern über Erfolgsrechnung abgebucht)
- Ueberbewertung von Passiven (z.B. Schulden zu einem höheren Kurs)
- Aufführung von fiktiven Schulden (Erträge auf einem Kreditorenkonto und nicht auf Ertragskonto)

Die rechtliche Zulässigkeit muss von Fall zu Fall geprüft werden.

2) SR 952.0 Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen,
Verordnung vom 17. Mai 1972

3) Verordnung zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen,
Aenderung vom 1. Dezember 1980

mit Rangrücktritt. Von diesen eigenen Mitteln sind gegebenenfalls ein Verlustvortrag und ein ungedeckter Rückstellungsbedarf abzuziehen. Nicht zu den eigenen Mitteln zählen anderweitige nicht versteuerte stille Reserven, die durch Unterbewertung von Aktiven entstanden sind, und andere zweckgebundene Delkredere-Rückstellungen.

Der Begriff eigene Mittel ist, zumindest die Banken betreffend, somit eindeutig definiert worden. Die Grenze der Eigenfinanzierung wird durch diese Definition jedoch gegenüber dem Aktienrecht durchbrochen. Das Bankengesetz anerkennt Elemente der Fremdfinanzierung (Darlehen mit Rangrücktritt) als Eigenkapital, schränkt aber die Selbstfinanzierung ein, indem nur versteuerte stille Reserven angerechnet werden können.

Nachdem feststeht, welche Gelder gesetzlich zum Eigenkapital gezählt werden dürfen, stellt sich die Frage der Sichtbarkeit dieser Mittel für die Gläubiger bzw. Schuldner der Bank. Durch die Bilanzvorschriften haben die Banken ihr Eigenkapital im Umfang ihres Nominalkapitals und ihrer gebildeten offenen Reserven zu publizieren. Man spricht auch von den ausgewiesenen eigenen Mitteln. Im Gegensatz dazu liegen die effektiv vorhandenen Eigenmittel höher. Diese "Verheimlichung" wird als geschäftspolitischer Handlungsspielraum gerechtfertigt ¹⁾. Eine konstante Dividendenpolitik kann nur über einen intertemporären Verlustausgleich herbeigeführt werden, dessen Ziel es ist, die Ertragskraft der Bank, ungeachtet der Schwankungen in den unkalkulierbaren Risiken, nach aussen zu zeigen. Die stillen Reserven stellen somit für die Bank ein betriebswirtschaftliches Reservepolster dar und bilden Bestandteil des unternehmerischen Eigenkapitals.

1) Vgl. Vernehmlassung zur Revision des Bankengesetzes, 5. Kapitel, Abs. 2. Die Bildung und Auflösung stiller Reserven, Art. 33: Grundsatz der aktienrechtlichen Unterordnung; Schweizerische Bankiervereinigung, Basel Juli 1983

2.2 QUELLEN DER EIGENKAPITALFINANZIERUNG

2.2.1 Das Grundkapital (Beteiligungsfinanzierung)

Gründungskapital und Kapitalerhöhung bilden die Bestandteile des ausgewiesenen Grundkapitals bzw. Nominalkapitals. Das erstere wird bei der Gründung einer Gesellschaft anhand der Ausleihungsbedürfnisse der Bank und deren in Aussicht genommenen Fremdfinanzierung festgelegt. Gemäss OR muss nicht das gesamte Grundkapital einbezahlt werden. Wir gehen hier bewusst von der Annahme aus, dass die Liberierung des Gründungskapitals vollzogen ist und die Mittel zur Verfügung stehen, weil nur einbezahltes Kapital anerkannt wird. Der zweite Bestandteil des Grundkapitals ist für die Eigenkapitalfinanzierung wichtiger. Erfasst werden alle Gelder des Emissionsmarktes, die als Grundkapital direkt liberiert werden - Aktien, Partizipationsscheinkapital, Stammanteile, Anteilsscheinkapital, Dotationskapital usw. - oder indirekt in das Grundkapital einfließen - Optionsanleihen, Wandelanleihen -. Diese in der Regel an der Effektenbörse kotierten Papiere werden mit ihrem Nominalwert dem Grundkapital aufgerechnet.

Die Banken nehmen vermehrt alle möglichen Formen des Grundkapitals in Anspruch. Dies manifestiert sich in einer zunehmenden Lockerung der Statuten. Neben den üblichen Namens- und Inhaberaktien öffnen sich die Banken einem breiteren Publikum durch Ausgabe von Partizipationsscheinen¹⁾.

Die Wandel- und Optionsanleihen stellen vorerst nur einen Teil (gemäss vertraglicher Abmachungen) des Eigenkapitals (Grundkapitalanteil zu pari) dar. Erst durch die Wandlung bzw. Ausübung einer Option zugunsten des Eigenkapitals ist eine weitere Aufstockung in Form von Agio gegeben. Die Erschliessung solcher Geldquellen setzt gute Kenntnisse des Kapitalmarktes voraus, um im richtigen Zeitpunkt den maximalen Erfolg für den Kapitalnehmer und -geber zu gewährleisten (näheres zu diesem Mechanismus

1) NZZ, 3.5.83, Nr. 102, S. 21, "Zwanzig Jahre Partizipationsschein"

im vierten Kapitel).

Die Kapitalaufstockung geschieht anhand des Nominalbetrages, der im Prospekt abgedruckt wird. Banken erarbeiten aber einen Gewinn, der seinen Niederschlag im Börsenkurs findet. Daher werden neue Aktien zu einem Kurs emittiert, der über dem Nominalwert liegt. Die Differenz zwischen dem Emissionskurs und dem Nominalwert einer neuen Aktie bildet das Aufgeld (Agio), das laut OR 1) in die gesetzlichen Reserven gelegt werden muss und als Eigenkapital gilt. Näheres darüber unter Punkt 2.2.2.

Die materielle Zusammensetzung des Grundkapitals wird durch die vorgenannten Formen festgelegt. Am Beispiel einer Aktiengesellschaft wird an der Generalversammlung den Aktionären freigestellt, über die Zusammensetzung laut statutarischen Bestimmungen zu befinden. Die Grenzen der vielfältigen Möglichkeiten einer Kapitalaufstockung müssen aber vom Aktionär selbst gesetzt werden, der sowohl für die Interessen der Unternehmung plädiert als auch eigene verfolgt.

Die Problematik einer gesunden materiellen Struktur des Grundkapitals kommt durch die formale Zusammensetzung erst richtig zum Vorschein. In dieser widerspiegeln sich die Eigentumsverhältnisse einer Unternehmung. Es gilt, durch geschickte Ausgaben von Namenspapieren, kontrollierbare Eigentumsverhältnisse herbeizuführen. Partizipationsscheine bilden keine Gefahr für Verschiebungen im Verfügungsrecht, da sie keine Mitbestimmungsrechte einschliessen.

Anders verhält es sich bei erwerbswirtschaftlichen Genossenschaften, wo eine Mehrheitsbeteiligung aus der Rechtsform von vornherein ausgeschlossen ist. Bei den öffentlich-rechtlichen Banken fällt das Verhältnis noch krasser aus, insoweit diese nur öffentliches Kapital (Dotationskapital) zur Verfügung gestellt erhalten. Die Kantonalbank von Bern beschritt bei ihrer jüngsten Ausgabe von Partizipationsscheinen einen neuen Weg. Diese Publikumsgelder haben – zumindest die Finanzierung betreffend – den

1) OR, Art. 624, Abs. 3, Art. 671, Abs. 2, Ziff. 1

Charakter von Eigenkapital.

2.2.2 Die Reserven (Selbstfinanzierung und interne Finanzierung)

2.2.2.1 Die gesetzlichen und offenen Reserven

Die Selbstfinanzierung ist neben der Beteiligungsfinanzierung die wichtigste interne Eigenkapitalkomponente. Sie entsteht durch systematische Gewinnrückbehalte und bildet einen Ausweis für die Ertragskraft einer Bank. Sie rührt aus zwei Hauptquellen: Erstens durch Aufzinsung der Aufgelder bei einer Kapitalerhöhung, zweitens aus der Bildung von gesetzlichen und freiwilligen Reserven, die jährlich aus dem erwirtschafteten Cash Flow gebildet werden. Bei der Ersteren können gemäss OR die Ausgabekosten einer Kapitalerhöhung abgezogen, ein Saldovortrag aus der Gewinn- und Verlustrechnung hingegen angerechnet werden.

Die Selbstfinanzierung ist aus verschiedenen Gründen hervorzuheben. Sie gilt als günstige Finanzierungsquelle und erleichtert die Aktienfinanzierung durch Stärkung des inneren Wertes. Droht diese Quelle zu versiegen?

Die Aufrechterhaltung eines gesunden Selbstfinanzierungsgrades galt für viele Managementgenerationen als oberstes Gesetz. Der wirtschaftliche Wandel, das politische Klima haben sich jedoch stark verändert. Die Wachstumseuphorie und technischen Erneuerungen haben die Cash Flow Ergebnisse der Banken ansteigen lassen, deren Verwendungsspielraum jedoch drastisch eingeengt. Einmal äusserten sich die Kosten des technischen Fortschritts in immer höher werdenden und schnelleren Abschreibungen; zum andern nahmen die Risiken im Ausleihungsvolumen überproportional zu (Auslandverschuldung, Rezessionen und Strukturwandel). Durch diese Einengung sahen sich die Banken veranlasst, das Eigenkapital beim Aktionär zu suchen. Dies führte zwangsweise auch bei normalen Dividendenausschüttungen zur zweiten Einschränkung der Selbstfinanzierung. Ein kumulierter Effekt, der für die meisten Banken irreversibel ist. Diesem zentralen Thema soll ein Teil des Schlusskapitels gewidmet sein.

2.2.2.2 Die stillen Reserven

Teile der stillen Reserven werden als Eigenkapital anerkannt, wenn sie versteuert sind, d.h. wenn sie in der internen resp. steuerlichen ¹⁾ Bilanz erscheinen. Sie haben insbesondere bei den Grossbanken in den letzten Jahren stark zugenommen (vgl. Grafik 5, S. 49). Dies belegt nun, dass die Stärke dieser Institutionen im Vergleich zu den übrigen Banken, die nicht im gleichen Ausmass stille Rücklagen bilden, im unbemerkten Aufstocken ihrer eigenen Mittel liegt. Dem ist natürlich entgegenzuhalten, dass die Grossbanken infolge ihrer Geschäftsaktivitäten - Art und Höhe der Geschäfte und Auslandverflechtungen - grössere Risiken eingehen und demzufolge eine solide Eigenkapitalbasis als Gegengewicht aufweisen müssen.

Neben diesen gewollten und zum offiziellen Bankeigenkapital zählenden Reserven werden in guten Ertragsjahren weitere stille Rücklagen gebildet, die vom Fiskus nicht bemessen werden. Sie sind Bestandteil der Risikomasse und verhindern ein Auffangen von Verlusten über die jährliche Erfolgsrechnung. Darüber hinaus entstehen aus den Bewertungen eigener Positionen (Liegenschaften, eigene Wertschriften, Beteiligungen, Edelmetalle, Devisen u.a.m.) Buchverluste und -gewinne. Dank eigener Risikovorsorge ist es möglich, die zufälligen Schwankungen unbemerkt aufzufangen. Diese Erfolgsregulierung kann somit dividendenneutral durchgeführt werden. Das Abfangen von Verlusten dieser Art bildet einen integrierenden Bestandteil des Bankgeschäfts ²⁾. Anders verhält es sich mit tatsächlich erlittenen Verlusten, die zwingend und aus Gründen der Publizität offen ausgewiesen werden müssen. Verheimlichungen sind der

1) Vgl. Verordnung zum Bankengesetz über die Banken und Sparkassen, SR 952.02, Aenderung vom 1. Dezember 1980, Art. 11 Abs. 1; Bst. f

Vgl. OR Art. 663, SR 220, Bildung stiller Reserven

2) Aeppli, O.: Grundkapital und Reserven als bankpolitisches Instrument, (Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 43), Bern 1977, S. 18.
"Für die Kreditinstitute ist dieser Punkt von zentraler Bedeutung. Die Uebernahme von Risiken und damit allenfalls von Verlusten gehört nun einmal zum Bankberuf wie das Fliegen zum Metier der Swissair".

Bank nicht zuträglich; die Aktionäre haben das Recht zu erfahren, welche Geschäfte entglitten sind. Die liberale und individuelle gesetzliche Regelung bei Banken hat sich in jeder Hinsicht bewährt ¹⁾. Eingriffe der Bankenaufsichtsbehörde erweisen sich von Fall zu Fall effizienter als die Schaffung einer Flut von Sondererlassen.

Der Gesetzgeber hat für die Banken - im Unterschied zu andern Unterneh-

1) Vgl. Eidgenössische Bankenkommission, Rundschreiben Nr. 4 vom 4. Dezember 1975, Bilanzierungsvorschriften, I. Aufwertung von Anlagevermögen, Meldepflicht; II. Verrechnung von stillen Reserven; Verbot der Verschiebungen und Verrechnungen zwischen Ertrags- und Aufwandpositionen. Ausnahme vom Verrechnungsverbot wird für das Auf-fangen von Verlusten und die Schaffung von Rückstellungen für Risiken jeder Art zugelassen. Aufgrund von Art. 663 OR dürfen nach Auffassung der EBK auch Banken - wie andere Unternehmungen - Verluste mit be-stehenden stillen Reserven und Rückstellungen sowie mit laufenden Er-trägen verrechnen.

Vgl. Eidgenössische Bankenkommission, Jahresbericht 1981 (April 1982) S. 8. "Die Bankenkommission hat am 4.12.1981 das Rundschreiben Nr. 4 vom 4.12.1975 über die Bilanzierungsvorschriften mit sofortiger Wir-kung aufgehoben. Gleichzeitig hat sie einen Entwurf zum Ersatz dieses Rundschreibens in die Vernehmlassung gegeben. Für den Jahresabschluss 1981 fehlen somit ergänzende Weisungen der Bankenkommission, doch stehen den Banken zur Auslegung der bankengesetzlichen und obligatio-nenrechtlichen Bestimmungen eine ausreichende Fachliteratur und Ge-richtsentscheide zur Verfügung. Das vorliegende Anliegen der Banken-kommission besteht darin, den Ausweis und die Ausschüttung von Ge-winnen zu verhindern, die durch die Auflösung stiller Reserven ent-standen sind, ohne dass dies aus der Gewinn- und Verlustrechnung her-vorgeht." Vgl. auch Ausführungen über Bilanzwahrheit und Bilanzklar-heit S. 21 ff.

Vgl. Schweizerische Bankiervereinigung, Vernehmlassung zur Revision des Bankengesetzes (Basel, im Juli 1983), 5. Kapitel: Buchführung und Rechnungslegung; 2. Die Bildung und Auflösung stiller Reserven S. 62: "Auch wenn die bundesrätliche Studienkommission, wie aus den Erläute-rungen hervorgeht, die Bedeutung der stillen Reserven für die Banken nicht negiert, scheint sie zu verkennen, dass stille Reserven be-griffsnotwendig still zu bilden und still aufzulösen sind. Wird die Bildung oder Auflösung stiller Reserven aus der Gewinn- und Verlust-rechnung ersichtlich, ist ihre Funktion weitgehend in Frage ge-stellt." ... "Die Aufsichtsbehörde ist über alle stillen Reserven im Detail orientiert. Sie hat bereits mit der geltenden Gesetzgebung die Macht und die Mittel im Interesse des Gläubigerschutzes nötigenfalls tätig zu werden."

mungen - zwei Kategorien von stillen Reserven zugelassen. Die Verordnung zum Bankengesetz anerkennt bei Kreditinstituten nur auf besondere Konti ausgeschiedene und als Ertrag ¹⁾ zu versteuernde Reserven als eigene Mittel. In der Tat werden aber die letzteren von der Publikation ausgeschlossen und können nur von den Aufsichtsorganen (Bankenkommission, Steuerverwaltung) nachgewiesen werden.

Stille Reserven aus betriebswirtschaftlicher Sicht werden nach OR 663 zugelassen, soweit sie Rücksicht auf das dauernde Gedeihen des Unternehmens nehmen und sich ferner Massnahmen zur Verteilung einer möglichst gleichmässigen Dividende als angezeigt erweisen. Der intertemporäre Verlustausgleich ²⁾ erhält bei Banken eine zentrale Stellung wodurch das Eigenkapital der Kreditinstitute eine andere Funktion als in der industriellen Unternehmung ausübt.

2.2.3 Nachrangige Darlehen und Anleihen (Arteigene Fremdfinanzierung)

Nachrangige Anleihen ³⁾, im englischen Sprachraum "Subordinated Loans"

1) Eidgenössische Steuerverwaltung: Hauptabteilung Wehrsteuer, Aenderung der Verordnung zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen; Eigenmittelvorschriften, Oktober 1981. "Gegenüber der Fassung vom 17.5. 1972 ist auf das Erfordernis der Versteuerung als Ertrag verzichtet worden, weil der Nachweis stiller Reserven für die Zwecke der Bankenaufsicht anderweitig erbracht werden kann."

2) Artikel NZZ, Nr. 41, 19.2.1982, S. 18.
Keine stille Verrechnung stiller Reserven mehr?
- Reduzierter Ermessensspielraum der Schweizer Banken -

Artikel NZZ, Nr. 1, 4.1.1982, S. 15.
Bosshard, E.: Von der Bilanzklarheit zur Erfolgswahrheit
- Folgeschwere Praxisänderung der EBK -

3) Basler Zeitung, Nr. 197, 23.8.1980; S. 8.
Volksbank-Neuheit; Nachrangige Anleihe

Artikel NZZ, Nr. 208, 8.10.1980, S. 9.
Nachrangige Anleihen als Eigenmittelsurrogat

Böttger, G.: Nachrangige Verbindlichkeiten als Eigenkapital in den USA, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 15. Heft, 1981, S. 13.

genannt, kennzeichnen sich dadurch, dass die Gläubiger im Falle einer Auflösung der Gesellschaft, des Konkurses oder eines Nachlassverfahrens im Rang hinter allen übrigen Gläubigern nachstehen. Diese aus Finanzierungsgründen zu besseren Konditionen ausgegebenen Papiere bilden eine Neuigkeit, indem längerfristige Ausleihungen nun den eigenen Mitteln angerechnet werden können. Sie dürfen aber nach OR nicht dem Eigenkapital zugezählt werden. 1980 kamen die ersten Anleihen auf den Markt.

Nachrangige Verbindlichkeiten als Bestandteil des haftenden Eigenkapitals bei Kreditinstituten hingegen haben seit kurzem die öffentliche Diskussion bewegt. In Deutschland kommt in einer Studie zur Eigenkapitalausstattung ¹⁾ zum Ausdruck, dass neben den in ein Kreditinstitut eingebrachten Mitteln (internes Eigenkapital) sich begrenzt weitere vorwiegend auf Haftungstatbestände begründete Bestandteile (externes Eigenkapital) in die Abgrenzung des - haftenden Eigenkapitals - einbeziehen lassen. Die Kommission ging davon aus, dass wenn diese Eigenmittelsurrogate emittiert werden, sie auch für alle Kreditinstitute aus Wettbewerbsgründen zur Ausgabe freigegeben werden sollten. Die Diskussion konzentrierte sich alsdann auf die Behandlung öffentlich-rechtlicher Institutionen, die in der Haftungshierarchie nicht mit den privaten Instituten verglichen werden können.

Auch in der Schweiz hat der Gesetzgeber durch bundesrätliche Verordnung vom 1. Januar 1981 den Banken die Möglichkeit eingeräumt, in beschränktem Masse nachrangige Anleihen dem Eigenkapital anzurechnen. Es entsprach einem Anliegen der Banken, insbesondere der Grossbanken, sogenanntes "flexibleres Eigenkapital" zu schaffen, um die Schwankungen in den Erfordernissen aufzufangen. Sie entstehen vor allem durch die Bewertung der Devisenpositionen und finden ihren Niederschlag in den Bank-

¹⁾ Gerke, F.P.W.: Nachrangige Verbindlichkeiten - Bestandteil des haftenden Eigenkapitals? (ZfgK, 8. Heft) 1981, S. 16. Gestützt auf die Studie vom 24. Juli 1980 an das Bundesfinanzministerium. Stellungnahme von acht Hochschullehrern zum Thema "Eigenkapitalausstattung", ungekürzte Fassung erschienen im Mai 1981, Verlag Fritz Knapp, Frankfurt a.M.

bilanzen. Diesem Argument wurde entgegengehalten, "dass die nachrangigen Anleihen als Fremdkapital während der laufenden Geschäftstätigkeit zur Kompensation von Verlusten nicht zur Verfügung stehen und bei schlechter Ertragslage ihre feste Verzinsung gar eine Schmälerung des Eigenkapitals bewirkt." 1) Die Rückzahlung dieser Mittel führt schliesslich zu einer Schmälerung des Eigenkapitals, welches in Zeiten erschwelter Refinanzierung nicht ersetzt werden kann. Mit der Notwendigkeit einer gleichbleibenden Eigenkapitalbasis und den Argumenten einer restriktiven Handhabung dieser Fremdmittel entstand ein Kompromiss - Anrechnung am Eigenkapital im Rahmen der Gesetzgebung - zwischen den Banken und der Bankenkommision: die Bankenverordnung 2) legt fest, dass nachrangige Anleihen oder Darlehen bis zwei Jahre vor ihrer Fälligkeit als Eigenkapital gelten. Sie müssen eine Laufzeit von mindestens sieben Jahren aufweisen. Ferner muss aus einer unwiderruflichen schriftlichen Erklärung hervorgehen, dass sie im Falle der Liquidation, des Konkurses oder Nachlassvertrages den Forderungen aller übrigen Gläubiger im Rang nachgehen, und dass sie weder mit Forderungen der Bank verrechnet noch aus Vermögenswerten der Bank übergeordnet werden. Der Umfang der Anrechnung an das Eigenkapital darf zehn Prozent des Erfordernisses 3) nicht überschreiten.

Diese zehn Prozent-Limite entstand aus der Forderung der Banken, eine flexiblere Eigenkapitaldeckung zu schaffen und den Vorbehalten des Gesetzgebers über die Zulässigkeit von Fremdkapital im Bereich des Eigenkapitals. Somit ist nachrangiges Kapital nicht in erster Linie Haftungskapital und kann und soll auch nicht Ersatz für Eigenkapital sein.

Die Vorteile, nachrangige Darlehen zu begeben, liegen auf der Hand. Die Bankleitungen haben die Möglichkeit, ohne Einberufung einer Generalver-

1) Artikel SHZ, Nr. 1/2, 8.1.1981, S. 9/11.

"Nachrangige Anleihen bekommen festen Platz, Grossbanken beurteilen neugeschaffenes Eigenmittelinstrument äusserst positiv."

2) Vgl. Verordnung zum Bankengesetz über die Banken und Sparkassen, SR 952.02; Aenderung vom 1. Dezember 1980, Art. 11, Abs. 1, Bst g.

3) Eigenmittelerfordernis vgl. Ausweis im Anhang IV

sammlung anrechenbare Mittel von Fall zu Fall zu beschaffen. Weiter sind sie in der Lage, eine flexiblere Regulierung des Eigenkapitalsbestandes im Verhältnis zu den schwankenden Erfordernissen zu praktizieren, indem bei sprunghaftem Bilanzsummenzuwachs infolge eines Dollaranstieges sofort neue Mittel beansprucht oder umgekehrt bei sinkenden Devisenkursen das überschüssige Eigenkapital durch Kündigung der Anleihen abgebaut werden kann. Ferner stellen sie in der Regel günstigeres Eigenkapital dar, das keiner Dividendenberechtigung gegenübersteht.

Als Fazit gilt: ein nachrangiges Darlehen stellt grundsätzlich Fremdkapital dar und darf nur aus der besonderen Stellung in der Haftungshierarchie dem Eigenkapital zugezählt werden. Diese Besonderheit im Bankgesetz ist insofern neu, als den Kreditinstituten eine breitere Eigenkapitalbasis als den Unternehmungen des Privatrechts zugelassen wird. Dies kann als eine Kompensation zu den stillen nicht versteuerten Reserven im Aktienrecht gesehen werden. Es bleibt aber "Scheinhaftungskapital", denn zuerst haften die Aktionäre im Falle der Liquidation aus Konkurs oder eines Nachlassvertrages.

2.3 EIGENKAPITAL ALS TRAEGER QUALITATIVER EIGENSCHAFTEN

Es würde zu weit führen, in dieser Arbeit alle Funktionen des Eigenkapitals ausführlich zu behandeln. Zum einem weil die Hauptfunktionen unternehmungspolitischer und rechtlicher Natur sind, zum andern weil das anvisierte Thema der Eigenkapitalbeschaffung von diesen Haupteigenschaften nur am Rande berührt wird. Von diesen nach aussen gerichteten Funktionen, zu denen die Garantie- und Haftungsfunktion, die Werbe- oder Repräsentationsfunktionen oder auch Funktion der Schaffung von Vertrauen ¹⁾

1) Vgl. Siebel, U.R.: a.a.O., S. 19 ff.

Vgl. Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb, Band I, (4. überarbeitete Auflage), Wiesbaden 1976, S. 18 ff. "Funktionen des Eigenkapitals".

Vgl. Kolbeck, R.: a.a.O., S. 101 ff.

zählen, kommt nach Aeppli 1) der letzteren das grösste Gewicht zu. "Ein massives ausgewiesenes Eigenkapital stärkt die Zuversicht des Publikums in die Bonität einer Bank. als Treuhänder grosser Teile des Volksvermögens sind die Banken auf dieses Vertrauen angewiesen. Als Akquisitionsargument für Passivgelder ist es für die Banken von erstrangiger Bedeutung".

Viele Autoren räumen der Sicherheitsfunktion (Haftung) eine primäre Stellung ein. Diese Funktion wird von zwei Seiten entkräftet. Wie wir gesehen haben, gibt es, eine bestimmte Haftungshierarchie innerhalb der eigenen Mittel sowie erlaubte Rückgriffe auf interne Reserven (ohne Eigenkapitalcharakter) um Verluste abzudecken, ohne dass die sichtbare Substanz der Bank angegriffen wird. Dazu Aeppli weiter, ..."Das Argument, dass die eigenen Mittel der Banken die Gläubiger gegen Verluste schützen sollen, gilt lediglich, und auch nur beschränkt, als Ultima ratio ...". Die Sicherheitsfunktion verlagert sich somit vom Eigenkapital auf die internen (unsichtbaren) Reserven.

Die betriebswirtschaftlichen Funktionen bedürfen der grösseren Aufmerksamkeit, da sie im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen. Es wären der Reihe nach die Lenkungsfunktion (Begrenzung des Geschäftsvolumens) 2), die Finanzierungsfunktion 3) sowie die Renditefunktion 4) zu erwähnen.

1) Aeppli, O.: a.a.O., S. 11 ff, S. 36.

2) Hagenmüller, K.F.: a.a.O., S. 18 ff.

... Funktion der Begrenzung des Geschäftsvolumens durch die Bestimmungen des Kreditwesengesetzes und der Grundsätze des Bundesaufsichtsamtes.

3) Siebel, U.R.: a.a.O., S. 25 ff.

... 4.4 Finanzierungsfunktion

"Bei der Beurteilung der Bilanz eines Wirtschaftsunternehmens spricht die Relation zwischen Eigenmitteln und Anlagevermögen stets eine wichtige Rolle. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die Finanzierungsfunktion der Eigenmittel eines Kreditinstituts zu betrachten".

4) Herrick, Bank Analyst's Handbook, New York 1978.

Die Lenkungsfunktion ist in ihrer Bedeutung mit der Revision der Eigenmittelvorschriften stark verändert worden. Standen nach altem Gesetz die Verbindlichkeiten in engem Zusammenhang mit der Eigenkapitalbildung, so hat diese Bezugsgrösse ihre Bedeutung voll eingebüsst. Heute werden die Erfordernisse von den Aktiven (Forderungen) abgeleitet, und zwar weit differenzierter als früher. Diese von Gesetz wegen auferlegten Restriktionen nehmen in der strategischen Planung einer Bank eine wichtige Stellung ein, denn von ihnen hängen letztlich Struktur und Wachstum des Geschäftsvolumens ab. Näheres darüber in den folgenden Ausführungen im rechtlichen Umfeld und in der Planungsfunktion im dritten Kapitel.

Die zweite wichtige betriebswirtschaftliche Funktion, die der Finanzierung, hängt in der Schweiz im wesentlichen von den Kongruenzregeln ab, wonach langfristige Ausleihungen mit langfristigem Geld finanziert werden sollten. Da das Eigenkapital der Banken im Gegensatz zu industriellen Unternehmungen in kleinerem Ausmass zur Finanzierung von Betriebseinrichtungen dient, ist die Anlage der überschüssigen Mittel eine brennende Frage der zu praktizierenden Liquiditäts- und Kreditpolitik. Auch hier wird im Zusammenhang mit der Renditefunktion ausführlich darauf einzugehen sein, handelt es sich doch bei diesen Mitteln um teure Liquiditätsanlagen.

2.4 EXKURS: EIGENMITTELRELATION DER SCHWEIZERISCHEN BANKEN

(Ausführliches Zahlenmaterial im Anhang II)

Darunter verstehen wir die Analyse der eigenen Mittel innerhalb der statistischen Bankengruppen in den vergangenen zwanzig Jahren: einerseits im Hinblick auf das Wachstum und die Relation zu den Bilanzen, andererseits im Verlauf der Strukturen und Deckungsverhältnisse.

Entwicklung der Eigenmittel und Bilanzsummen 1960/1971/1981 Tab. 9

in Mio Fr. indexiert	Kantonal- banken	Gross- banken	Regional- banken	Darlehens- banken	Uebrige Banken	Total der Banken
<u>Bilanzsummen</u>	19'863,9	17'544,7	13'381,8	1'992,0	3'218,1	56'000,5
1960 = 100						
1971 indexiert	265	652	219	272	873	411
1981 indexiert	559	1609	368	728	2372	952
<u>Eigenmittel 1)</u>						
1960 = 100	1'287,9	1'071,2	919,8	99,9	394,0	3'772,8
1971 indexiert	201	594	195	326	794	377
1981 indexiert	425	1953	328	1684	2272	1062

Vgl. Anhang II, Tabellen 1/2; Anhang III, Tabelle 1

Auffallend ist die sprunghafte Entwicklung der Bankbilanzen der Grossbanken und Uebrigen Banken zwischen 1960 und 1981 (vgl. Tabelle 9). Dabei zeigten die übrigen Bankengruppen ein gemässigeres Wachstum. Gewiss mag die offensivere Akquisition im Inland und die zunehmende Dichte der Grossbankfilialen zum grösseren Wachstum dieser Gruppe beigetragen haben. Die Statistik (getrennte Erhebung nach Inland/Ausland) zeigt aber, dass die Zunahme der Bilanzsumme der im Ausland tätigen Banken in diesem Zeitraum viel stärker auf Auslandaktivitäten zurückzuführen war. Der Anteil der Auslandaktiven an der Bilanzsumme betrug 1972 bei den Grossbanken 52,8 % und 66,3 % bei "Uebrige Banken". Diese Entwicklung fand ihre Fortsetzung in den nachfolgenden 70er Jahren. 1981 erreichten die Grossbanken das 16fache ihrer Bilanzsummen von 1960, übertroffen wurden sie nur noch von der Gruppe der Uebrigen Banken. Im Inland haben die Regional- und Kantonalbanken trotz dieser Auslandexpansion der Grossen Marktanteile verloren.

Verglichen mit den Bilanzsummen nahmen die Eigenmittel für das Total der Banken zwischen 1960 - 1981 stärker zu (vgl. Tabelle 9 und 10 sowie Gra-

1) Grundkapital, offene und stille Reserven nach Verordnung sowie nachrangiges Kapital ab 1981

fik 5). Mag die Entwicklung der Auslandverflechtung auf die Verschärfung der Eigenmittelvorschriften Einfluss ausgeübt haben, so steht fest, dass mit der alten 2 %-Klausel auf Auslandguthaben die Grossbanken und Uebrigen Banken Ende 1981 das 19,5 bzw. 22,7fache der Eigenmittel von 1960 zu unterlegen hatten. Die Auswirkungen der neusten Eigenmittelvorschriften 1) können noch nicht schlüssig beantwortet werden, denn es gilt, den Einfluss der Edelmetallkonti in den Bilanzen auf die Unterlegung bzw. Eigenmittelquote mitzuberücksichtigen und weitere Erfahrungen abzuwarten. Tendenziell zeigt sich aber, dass die Grossbanken nicht entlastet wurden (vgl. Grafik 5, oben Eigenmittelquote auf der Grundlage von Bankbilanzen inkl. Edelmetallkonti).

Eigenmittelstrukturen 1960/1981 (Prozentuale Eigenmittelanteile) Tab. 10

in %	Kantonalbanken		Grossbanken		Regionalbanken		Darlehensbanken		Uebrige Banken		Total der Banken	
	1960	1981	1960	1981	1960	1981	1960	1981	1960	1981	1960	1981
Grundkapital	62,8	57,9	54,6	27,6	50,5	33,0	13,0	65,1	71,5	48,3	57,1	38,3
Offene Reserv.	36,9	28,8	43,8	49,6	48,7	54,6	87,0	28,8	26,3	43,8	41,9	44,9
Stille Reserv.		13,0		16,4		7,9		6,1		5,6		12,6
Uebrig.	0,3	0,3	1,6	6,4	0,8	4,5			2,2	2,3	1,0	4,2
Total Eigenmittel	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vgl. Anhang II, Tabellen 1 - 6

1960 bestanden die eigenen Mittel noch mehrheitlich aus dem eingelegten Kapital der Geldgeber mit einem Anteil von über 50 % (vgl. Tabelle 10). Bei den Darlehenskassen und insbesondere die Raiffeisenkassen betreffend

1) SR 952.02 Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, Verordnung vom 17. Mai 1972 und Aenderung vom 1. Dezember 1980

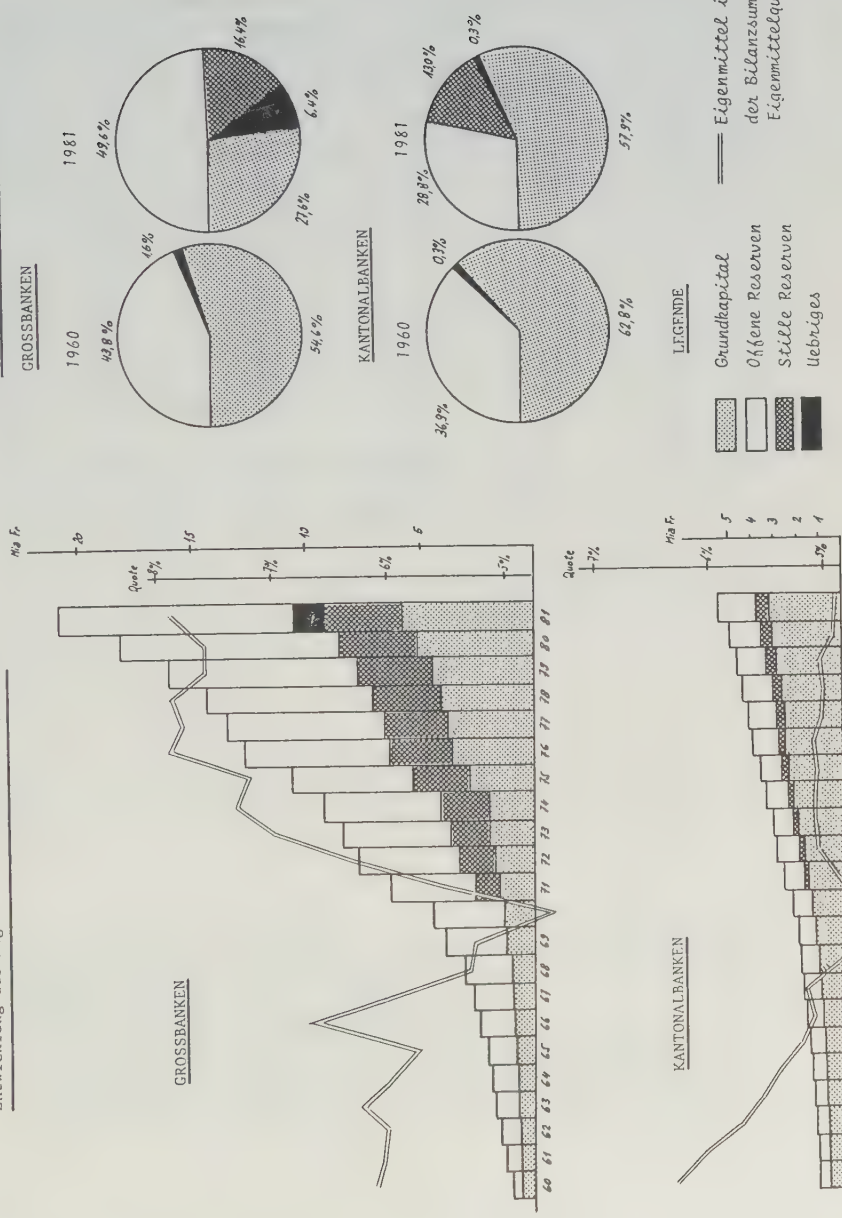
durfte nach alten Vorschriften die Nachschusspflicht bei Genossenschaften nicht dem Eigenkapital angerechnet werden. Neu werden sie zu 50 % als Eigenkapital anerkannt ¹⁾.

Zwanzig Jahre später, im Jahr 1981, präsentiert sich eine völlig umgekehrte Struktur. Die offenen und neu anrechenbaren stillen Reserven überwiegen den Grundkapitalanteil; ein gutes Zeichen für die offene Selbstfinanzierung und die Aktienemissionen (inkl. Agio). 1981 wird in der Statistik unter der Position "Uebriges" erstmals auch nachrangiges Kapital aufgeführt (vgl. Tabelle 10). Deshalb die grössere Anhebung dieses Anteils bei den Grossbanken. Die rasante Entwicklung und die Strukturen sind in Grafik 5 für die beiden Gruppen der Gross- und Kantonalbanken dargestellt. Ab 1971 nach Inkraftsetzung der Konsolidierungsrichtlinien und Unterlegung der Auslandaktiven haben die Eigenmittel der Grossbanken stark zugenommen von 5 Mia. bis über 20 Mia. SFr. Das Wachstum kam wegen den neuen Sätzen und Bilanzvolumina zustande. Die Kantonalbanken verzeichnen hingegen eine konstante Quote seit 1970, so dass ihr Wachstum prozentual mit der Bilanz einherging. Die Eigenmittelstruktur hat sich zwischen 1960 und 1981 stark verändert. Anteilsmässig nahmen die offenen Reserven bei den Grossbanken zu (vgl. Strukturen Kuchendiagramme); zugleich wurde eine Diversifikation anvisiert (stille anrechenbare Reserven und nachrangige Darlehen).

Auf den ersten Blick sind durchschnittlich 10 - 20 % mehr Mittel vorhanden als erforderlich (vgl. Tabelle 11). Nach Inkrafttreten der verschärften Vorschriften ab 1972 und aufgrund des hohen Bilanzwachstums bekundeten einige Grossbanken Mühe, den neuen Forderungen gerecht zu werden. Bis 1975 war insgesamt eine Unterdeckung zu beobachten. Mit der Anrechnung von nachrangigem Kapital (1981) weisen sie das im Vergleich zu andern Banken immer noch tiefste Deckungsverhältnis auf.

1) SNB, Das Schweizerische Bankwesen, Jahrbuch 1981, Nr. 66, S. 85.

Entwicklung der Eigenmittelbestände und Quoten



Deckungsverhältnis 1) 1971 - 1981

Tab. 11

Jahr	Kantonal- banken	Gross- banken	Regional- banken u. Sparkassen	Darlehens- u. Raiffeisen- kassen 2)	Uebrige Banken	Total Banken
1971	105	93	111	127	157	108
1972	110	97	111	121	147	110
1973	110	100	113	116	156	114
1974	110	98	110	288	170	117
1975	109	95	110	275	169	114
1976	110	103	113	259	166	118
1977	109	103	115	253	170	119
1978	109	105	114	247	168	120
1979	109	100	115	243	153	115
1980	107	100	113	239	144	113
1981	108	106	126	243	146	118

Quelle: SNB, Das schweizerische Bankwesen, Jahrbuch 1981, Band Nr. 66, S. 87.

- 1) Deckungsverhältnis = vorhandene eigene Mittel in Prozenten zu den gesetzlich geforderten (für 1972-1980; gemäss Verordnung vom 17. Mai 1972, seit 1981, gemäss revidierter Verordnung vom 1. Dezember 1980).
- 2) "Der aussergewöhnlich hohe Ueberschuss der vorhandenen über die geforderten Mittel ist bei den Darlehenskassen auf die starke Erhöhung der in den Statuten zahlenmässig festgelegten Nachschusspflicht der Mitglieder des Schweizer Verbandes der Raiffeisenkassen zurückzuführen".

2.5 DIE RELEVANTEN UMFELDER UND DEREN WIRKUNGEN AUF DIE UNTERNEHMUNG IM ALLGEMEINEN UND DAS EIGENKAPITAL IM BESONDEREN

Die Umfelder der Unternehmung - rechtliches, wirtschaftliches, politisches, demographisches, technologisches und ökologisches ¹⁾ -; um nur die wichtigsten zu nennen, beinhalten die Hauptveränderungskräfte auf die Produkt- und Marktstrategien einer Bank. Die Entscheidungsträger sind zur Formulierung ihrer Zielsetzungen auf die Einschätzung dieser wirtschaftlichen und ausserwirtschaftlichen Kräfte angewiesen.

In diesem Kapitel geht es um einen generellen Ansatz zur Analyse der Umfelder, aus denen relevante Klausalketten abgeleitet werden. Weiter sind interne Bezugsgruppen und Managementstrukturen zur Beurteilung der Restriktionen einzubeziehen.

Mit der Einschätzung von eigenen Stärken und Schwächen und der Beurteilung der Umwelt mit ihren Chancen und Gefahren kann eine Strategie in ihrer ganzen Dimension bewertet werden.

Die folgende Umfeldanalyse beschränkt sich auf diejenige Gebiete, die den heutigen Gegebenheiten entsprechen. Die Auswirkungen von zukünftigen Entwicklungen werden nur am Rande erwähnt.

2.5.1 Rechtliches Umfeld

Dieses Umfeld steht im Zentrum der Eigenkapitalplanung. Es bildet die Grundlage zwischen Gesetzgeber und Bank und wird als Bestimmungsfaktor

1) Die Auswahl der Umfelder ist in Anlehnung an wichtige Autoren erfolgt, die sich mit strategischen Analysen auseinandergesetzt haben, so zum Beispiel:
Neubauer, F.F., und Solomon, N.B.; in:
"A Managerial Approach to Environmental Assessment" This article is based on a paper given at the 5th International Conference on Planning, Cleveland (Ohio) July 1976.

Kilgus, E.: a.a.O., S. 33 ff.

(gegenwärtig rechtskräftige Grundlage) verstanden. Trends oder Veränderungskräfte werden im politischen Umfeld erörtert.

2.5.1.1 Die gesetzlichen Grundlagen (BaG)

Die allgemeinen Grundsätze sind im Bankengesetz, dritter Abschnitt, Art. 4, §aufgestellt¹⁾. Dieser legt fest, dass die Banken dafür zu sorgen haben, dass ein angemessenes Verhältnis zwischen ihren eigenen Mitteln und ihren gesamten Verbindlichkeiten bestehen muss. Die Ausgestaltung dieser Grundsätze findet in der Vollziehungsverordnung ihre materielle Verankerung. Die Revision des Bankengesetzes (Fassung gemäss Ziffer I, des BG vom 11. März 1971, in Kraft seit 1. Juli 1971 - AS 1971 808, SR 952.001 Art. 1, BBl 1970 I 1144) veranlasste eine Anpassung der Vollziehungsverordnung an die neuen Bestimmungen. In Art. 13 der Verordnung zum Bundesgesetz vom 17. Mai 1972 werden die Richtlinien über die eigenen Mittel in Form von Prozentsätzen festgelegt.

Die Mindestanforderungen wurden bis Ende 1980 auf die Verbindlichkeiten (Passiven der Bilanz) ausgerichtet. Ausser den Kantonal- und Genossenschaftsbanken (für deren Verpflichtungen die Genossenschafter persönlich unbeschränkt und solidarisch haften) galten nach Verordnung vom 17. Mai 1972 für die Eigenmitteldeckung folgende Richtsätze:

- 2 1/2 % der Verbindlichkeiten, soweit ihnen greifbare Mittel (Kassa, Giro- und Postcheckguthaben) gegenüberstehen.
- 5 % der Verbindlichkeiten, soweit ihnen durch inländisches Grundpfand gedeckte Forderungen gegenüberstehen.
- 10 % der übrigen Verbindlichkeiten.

Der Auslandzuschlag von zwei Prozent wird auf denjenigen Teil der Auslandaktiven angewendet, der fünfzig Prozent der Verbindlichkeiten über-

1) Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 8. November 1934
SR 952.0

schreitet.

Zwischen Gesetz und Verordnung gab es aber einen breiten Interpretationsspielraum. Die offenen Problemkreise, die in der Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung (vom 13. Mai 1970) zu einigen Diskussionen auf politischer Ebene Anlass gaben, sind teilweise von der Vollziehungsverordnung abschliessend gelöst worden.

Insbesondere im Kräftefeld der kollektiven Meinungsbildung musste den verschiedenen Interessengruppen folgend ein gemeinsamer Nenner gefunden werden. Dabei standen die erhöhten Risiken der Auslandsanlagen ¹⁾, die Klumpenrisiken ²⁾ sowie die Mehrfachnutzung des Eigenkapitals im Brennpunkt der Diskussion. Die Vollziehungsverordnung vom 17. Mai 1972 kam diesen Forderungen entgegen, bildete aber noch keine befriedigende Lösung. Art. 4, Abs. 3, wonach die Bankkommission in besonderen Fällen Erleichterungen von den Richtlinien oder Verschärfungen zulässt, verursachte praktische Auslegungsprobleme, so dass sich in Zusammenarbeit mit

1) Bundesbeschluss (BBi) 1970 I, 1169

"... Die Auslandsanlagen seien mit einem erhöhten Risiko behaftet. Die Sozialdemokratische Partei regt an, die Banken dazu zu verhalten, die Auslandsanlagen, "soweit sie sich nicht aus normalen Exportkreditgeschäften für höchstens einige Monate ergeben", nicht über eine bestimmte Quote der eigenen Mittel hinausgehen zu lassen. Der Gewerkschaftsbund beantragt, Art. 4, Abs. 3 in dem Sinne abzuändern, dass die Bankkommission nicht bloss Ermässigungen der in der Vollziehungsverordnung vorgeschriebenen Prozentsätze gestatten, sondern auch deren Erhöhung anordnen könne. Abzuklären wäre ferner, ob für Auslandsanlagen nicht erhöhte Deckungssätze vorzusehen wären, wenn sie ein gewisses Ausmass übersteigen."

2) BBi 1970 I, 1171 "Art. 4 bis; Grosskredite und Grossbeteiligungen müssen nach Art. 39, Abs. 1, Bst b, der Vollziehungsverordnung im Revisionsbericht lediglich aufgeführt werden. Eine solche Vorschrift genügt nicht, um die Bildung von Klumpenrisiken zu verhindern. Dabei gehört die gesunde Verteilung der Risiken zu den elementaren Grundsätzen der Bankpolitik. Sie ist unerlässlich, soll die Sicherheit der Gläubiger gewährleistet sein. Schlechte Risikoverteilung ist denn auch eine Hauptursache von Fehlentscheidungen im Bankensektor. Es ist daher im Gesetz festzuhalten, dass die Ausleihungen einer Bank an einen einzelnen Kunden sowie die Beteiligungen an einem einzelnen Unternehmen in einem angemessenen Verhältnis zu den eigenen Mitteln zu stehen haben."

der Bankenkommission und den Banken ergänzende Richtlinien ¹⁾ als notwendig erwiesen.

Mit dem Inkrafttreten der Konsolidierungs-Richtlinien vom 17. März 1978 kam erstmals eine Verpflichtung für die Banken, im Geschäftsjahr 1977 konsolidierte Bilanzen zu erstellen und darauf auch die erforderlichen eigenen Mittel zu berechnen ²⁾.

Die Richtlinien der Vollziehungsverordnung vom 17. Mai 1972 waren, was die unaufhaltsamen Arbeiten in den Studiengruppen (Bankenkommission und Bankengruppen) belegen, noch nicht als volldurchdachtes Eigenkapitalkonzept erstellt worden. Es galt, den offenen Problemen in der Praxis mehr Aufmerksamkeit zu schenken und den Bedürfnissen der einzelnen Banken Rechnung zu tragen.

Die Bankenkommission beantragte nun am 26. März 1980 eine Aenderung der Vorschriften der Bankenverordnung über die eigenen Mittel der Banken.

2.5.1.2 Die Anpassung der Verordnung zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen / Neuordnung der Eigenmittelvorschriften

Der Bundesrat hat die Neuordnung der Eigenmittel am 1. Januar 1981 in Kraft gesetzt. Mit dieser Regelung findet ein langjähriges Anliegen, von verschiedenen Interessengruppen getragen, seinen Abschluss. Die Aenderung entspricht Verfassung und Gesetz und die neuen Vorschriften sind inzwischen auf dem Verordnungsweg erlassen worden.

- Die Mindestunterlegung richtet sich nicht mehr nach den Passiven der Bilanz (Verbindlichkeitskategorien), sondern direkt nach den Buchwer-

1) Vgl. Publikationen der Eidgenössischen Bankenkommission, diverse Jahresberichte.

2) Eidgenössische Bankenkommission (EBK), Jahresbericht 1979, Bern, April 1980, S. 12.
 "Die Ergebnisse dieser neuen Eigenmittelbuchung zeigten insgesamt ein besseres Bild als befürchtet. Nur in wenigen Fällen sah sich die Bankenkommission veranlasst, eine Anpassung der eigenen Mittel zu verlangen."

ten der Aktiven, auf denen die Risiken der Bank beruhen. Die verfeinerte Abstufung der Sätze trägt dem Immobilisierungsgrad der einzelnen Aktivenkategorien Rechnung.

- Mit der Unterlegung durch Eigenkapital von Positionen ausserhalb der Bilanz ¹⁾ betritt die Schweiz Neuland. Es müssen fortan die Eventualverpflichtungen und schwebenden Geschäfte, wie Aval-, Bürgschafts-, Akkreditiv- und Garantieverpflichtungen sowie Indossamentsverpflichtungen aus Rediskontierungen, Einzahlungs- und Nachschussverpflichtungen auf Aktiven und anderen Beteiligungspapieren, Forderungen aus festen Termingeschäften und offene Edelmetall- und Devisenpositionen unterlegt werden.

Auf den Auslandaktiven wird ein Zuschlag von 1 1/2 Prozent erhoben. Ausgenommen hiervon sind die Positionen, für die 100 Prozent eigene Mittel verlangt werden, sowie diejenige Aktivpositionen ausländischer Zweigniederlassungen oder Tochtergesellschaften in deren Domizilland, welche im gleichen Land refinanziert sind.

- Als dritte Forderung - in der Verordnung neu verankert - muss die Mindestunterlegung fortan nicht nur bei der Mutterbank, sondern auch aufgrund einer konsolidierten Bilanz erfüllt sein.
- Die Anrechnung von Fremdkapital in Form nachrangiger Darlehen ist neu und bereits unter Punkt 2.2.3 erwähnt worden.

Die neuen Vorschriften lösen neue Probleme im Zusammenhang mit Wachstum und Struktur der Bilanzen aus. Je nach Struktur sind bestimmte Banken härter betroffen, andere finden mit den neuen Vorschriften sogar Entlastungen. Die Zukunft wird zeigen, welche Geschäftsaktivitäten davon betroffen sind, insbesondere im Hinblick auf eine Wettbewerbseinschränkung. Eigenkapital als Beteiligung ist langfristig teurer als Fremdkapi-

¹⁾ werden nicht auf der Grundlage der Buchwerte der Aktiven festgelegt; diese Positionen müssen gesondert als ergänzende Angaben zur Bilanz erhoben werden.

tal, und bei zunehmenden Bilanzen und differenzierten Geschäftsaktivitäten sehen sich mittlere bis grössere Institute veranlasst, diese Mittel rationeller zu bewirtschaften, wollen sie ihre Margen nicht noch mehr beeinträchtigen. Durch die ohnehin gegebene Zwangssituation zwischen Risiko und Rendite (insbesondere für die Auslandsfilialen der Grossbanken) wird diese Neuordnung ohne Zweifel vorerst generell eine verschärfte Wirkung auf die Rendite auslösen.

2.5.2 Wirtschaftliches Umfeld

Eine Auseinandersetzung mit den Unternehmungsstrategien setzt nebst den Kenntnissen der eigenen Entwicklung vermehrt die Fähigkeit voraus, Wirkfaktoren aus der Umwelt herauszugreifen und ihren Einfluss auf die Märkte, Branche und Produkte zu analysieren.

Die Banken stehen als Verwalterinnen eines breiten Volksvermögens mitten im volkswirtschaftlichen Geschehen. Einmal weil sie das wirtschaftliche Handeln durch ihre Finanzierung und Dienste fördern, zum andern weil die konjunkturpolitischen Instrumente zur Regelung der Wirtschaft einen Bestandteil dieser Branche darstellen (Notenbankinstrumentarium).

2.5.2.1 Die volkswirtschaftlichen Faktoren

Im Mittelpunkt der Beurteilung einer offenen Volkswirtschaft stehen diejenigen Faktoren, die kurz-, mittel- bis langfristig Chancen oder Gefahren für die Wirtschaft als ganzes und die Unternehmung im besonderen darstellen.

Da die Unternehmung sich auf mittel- bis langfristige Entwicklungen ausrichten muss, misst sie der weltwirtschaftlichen und der eigenen volkswirtschaftlichen Lagebeurteilung eine primäre Bedeutung zu.

Diese Entwicklungstendenzen werden heute vermehrt durch nationale Forschungsinstitute sowie -gruppen ¹⁾ in Zusammenarbeit mit internationa-

1) St. Galler Zentrum für Zukunftsforschung.
Institut für Wirtschaftsforschung, WIF/ETH, Zürich

ten Organisationen erarbeitet. Die heute meist praktizierte Technik des "Szenariowritings" löst die quantitativen Prognosetechniken insofern ab, als mehr Gewicht in alternative Prämissen gelegt wird. Zu diesen zählen sowohl qualitative als auch quantitative Umweltinformationen, die letztlich in messbaren Wirtschaftsindikatoren zum Ausdruck kommen, wie die Wachstumsraten des realen Bruttosozialproduktes, die Inflation, die Arbeitslosenquote, die Produktivität, die Währungsentwicklung usw. Die Notwendigkeit der Beurteilung alternativer Entwicklungsperspektiven nach Ländern, Wirtschaftsblöcken und eigener Volkswirtschaft hängt von der Branche im allgemeinen und der Unternehmung im besonderen ab.

Mittel- bis langfristig setzen Wachstum und Strukturen in einer Volkswirtschaft die Akzente. In der kürzeren Frist verursacht die Konjunktur Schwankungen, die es gilt aufzufangen.

Alternative Geld- und Kapitalmarktszenarien gehören in Zeiten hoher Zinsen und verzerrter Zinsstrukturen zum Alltag des Planers. In dieser Situation müssen Engpässe in der Ertragslage abgeschätzt werden, damit frühzeitig betriebliche Massnahmen eingeleitet werden können. Gerade hier offenbaren sich direkte Wirkungen, die es gilt, quantitativ zu erfassen.

2.5.2.2 Produkte und Märkte der Kundengruppen

Die Kundschaft einer Bank setzt sich bekanntlich aus einer sehr breiten Palette zusammen. Die eigenen Unternehmungsstrategien lassen sich erst formulieren, wenn die Ziele in diesen alternativen Produkte- und Marktkategorien ¹⁾ gesetzt sind.

Die Mittelherkunft zum Beispiel leitet sich aus sehr heterogenen Bezugsgruppen ab, auf deren Verhalten oder Zielsetzungen es ankommt. Ein unlängst bekanntes Beispiel dürfte die Entwicklung des privaten Sparens im

1) Krümmel, H.-J., Rudolph, B.: Strategische Bankplanung, Frankfurt a.M., 1982, (Knapp), S. 165 ff. In: Beitrag von Schimmelmann, W.V., Strategische Geschäftsfeldkonzeption in Banken.

Zusammenhang mit dem Zwangssparen der Sozialversicherung sein. Auch in Zeiten von grosser Geldknappheit müssen alternative Szenarien mit dem Verhalten dieser Bezugsgruppen erklärt werden.

Bei der Mittelverwendung gilt es, die Finanzierungsbedürfnisse der Kundschaft zu erfassen, wobei die Entwicklung der Produkte und Märkte dieser Kundengruppen einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsaktivität einer Gruppe von Banken oder auf eine einzelne Bank ausüben kann. In diesem Bereich pflegen insbesondere Grossbanken einen regen Informationsaustausch, der in erster Linie dem Risikomanagement dient.

2.5.2.3 Die Konkurrenz

Eine systematische Beobachtung der Konkurrenz bildet die Grundlage zur Bestimmung der eigenen Grenzen sowie Stärken und Schwächen. Grundsätzlich werden zwei Konkurrenzbeobachtungen unterschieden: die eine geht aus der direkten Konfrontation mit den Mitwettbewerbern auf dem Platz hervor, die andere schliesst eine eher passive Beobachtung der erhobenen Daten ein. Die letztere kann dank dem systematisch erfassten Zahlenmaterial auch professionell durchgeführt werden. Dies erfolgt vorerst in einer Lagebeurteilung, welche die Banken- oder Bankengruppen nach Wachstum-, Struktur- und Marktanteilskriterien erfasst. Gesamtschweizerisch ist diese Gruppierung durch die Bankenstatistik ¹⁾ vorgegeben. Insgesamt sind es vier Hauptgruppen und einige Nebengruppen, die unsere Bankbranche als Ganzes bestimmen.

Es würde zu weit führen, alle in einer Konkurrenzanalyse erforderlichen Informationen in diesen Kontext einzufangen. Vielmehr geht es darum, den Ansatz für eine Lagebeurteilung darzulegen, als die detaillierte Analyse hier vornehmen zu wollen. Die wesentlichen Elemente der Lagebeurteilung umfassen:

1) SNB, Das Schweizerische Bankwesen, Jahrbuch 1981, Nr. 66, S. 11 ff.

- a) Charakterisierung der Bankbranche als Ganzes, umfassend die Grundstrukturen und allgemeine relevante Trends für das Bankwesen.
- b) Die Funktionen der Schweizerischen Nationalbank im Zusammenhang mit der Regelung des Geldumlaufs, der Erleichterung des Zahlungsverkehrs, der Konjunkturregelung, der Wechselkurspolitik usw. sowie die genaue Kenntnis ihres Instrumentariums (Offenmarktpolitik, Mindestguthaben, Kreditbegrenzung, Ueberwachung der Emissionstätigkeiten, letztere ab 1. Juli 1983 freiwillig).
- c) Kenntnis der rechtlichen Grundlagen und deren Durchsetzung durch die Bankenkommission.
- d) Die Geschäftsaktivität der einzelnen Bankengruppen und Betriebe auf den verschiedenen Märkten, insbesondere die binnenwirtschaftliche Aktivität, wo der Konkurrenzkampf stattfindet. Quantitative Erfassung der Wachstums-, Struktur- und Marktanteilsentwicklungen in der Vergangenheit und Beurteilung des Konkurrenzverhaltens für die Zukunft. Qualitative Beschreibung dieser Gruppen anhand von ausgewählten Publikationen und einschlägiger Fachliteratur.
- e) Beurteilung der eigenen Situation in der Branche als Ganzes und in den Gruppen. Kenntnis der eigenen Schwächen und Stärken in der eigenen Betriebsanalyse.

Kurze Charakteristik der relevanten Bankengruppen: 1)

Seit der Revision der Bankenstatistik im Jahre 1971 werden die Banken und Finanzgesellschaften in acht Gruppen gegliedert. Die für diese Arbeit relevanten fünf statistischen Gruppen vereinigen die wichtigsten schweizerischen Banken mit mehr oder weniger Hang zum universalen Ge-

1) SNB, Das schweizerische Bankwesen, Jahrbuch 1972, Nr. 57, S. 15 ff. Für weitere umfassendere Analysen siehe auch Aufsätze in Bankwirtschaftliche Forschungen, Band I, Hrsg. E. Gsell, Bern 1969 (Haupt) Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich
Institut für Bankwirtschaft an der Hochschule St. Gallen

schaftsstatus, wobei der Grad der Differenzierung durch Spezialisierung und Auslandaktivität bei den Grossbanken am weitesten gehen dürfte.

Gruppe 1: Kantonalbanken (29 Institute)

Sie umfasst sämtliche Mitglieder des Verbandes Schweizerischer Kantonalbanken. Die Hauptcharakteristiken bestehen in der Haftung des Kantons für die eingegangenen Verbindlichkeiten (durch Bereitstellung des Dotationskapitals bzw. Grundkapitals), in der Einsetzung der obersten Verwaltungsorgane durch eine kantonale Behörde sowie in der Verzinsung des Kapitals.

Gruppe 2: Grossbanken (5 Institute)

Sie sind im eigentlichen Sinne Handelsbanken. Die vorwiegend zu statistischen Zwecken verwendete Zuteilung zu den Grossbanken beruht für die Bank Leu auf historische Ueberlieferung. Die Hauptcharakteristiken bestehen in der Betätigung im ganzen Land durch ein dichtes Filialnetz, in der Pflege des Handels-, Industrie- und Gewerbekredits, in der Pflege des Wertschriften-, Devisen- und Notengeschäfts und in den Auslandbeziehungen sowohl bei der Kreditgewährung als auch bei der Refinanzierung und weiteren internationalen Dienstleistungen.

Gruppe 3: Regionalbanken und Sparkassen (219 Institute)

Grundsätzlich ist eine Grenzziehung zwischen diesen beiden Instituten nicht gut möglich, weshalb diese lokalen Banken in einer Gruppe zusammengefasst werden. Sie sind seit 1971 im Verband Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen zusammengeschlossen, der sich heute insbesondere gemeinsamen geschäftspolitischen Fragen widmet. Ihre Hauptaktivität besteht in der Gewährung von lokalen Krediten. Vermehrt beteiligen sich diese Banken auch in anderen Sparten, so dass sich der Universalcharakter sukzessive ausbreitet.

Gruppe 4: Raiffeisen- und Darlehenskassen (Stand 1981: 1'220 Kassen)

Diese grosse Gruppe ist in zwei Verbänden organisiert: die einen im

Schweizerischen Verband der Raiffeisenkassen in St. Gallen, die andern in der Fédération Vaudoise des Caisses des Crédits mutuels in Bassins. Ihre Hauptcharakteristik besteht in der genossenschaftlich, dorfweise organisierten Spar- und Kreditaktivität.

Gruppe 5: Uebrige Banken

Es handelt sich um eine sehr heterogene Gruppe mit hoher Spezialisierung. Diese wird unterteilt in schweizerisch und ausländisch beherrschte Banken. Sie haben den Charakter von Handelsbanken, Börsen-, Effekten- und Vermögensinstituten. Darunter sind auch Kleinkreditinstitute, die sich auf Abzahlungsgeschäfte und Konsumfinanzierungen spezialisiert haben, zu finden.

Die übrigen Gruppen wie Finanzgesellschaften, Privatbankiers und Banken mit besonderem Geschäftskreis u.a. die Schweizerische Nationalbank, werden nicht in der statistischen Auswertung im Anhang einbezogen.

2.5.3 Politisches Umfeld

Eine Abgrenzung dieses Umfeldes zu den bereits erwähnten ist aus der Vielfalt der politischen Instrumente und deren Wechselwirkungen problematisch. Handelt es sich zum Beispiel um wirtschaftspolitische Massnahmen im Bereich der Wechselkurse, um strukturpolitische im Bereich der Regionalpolitik oder um spezifische Massnahmen zur Revision des Bankengesetzes, so sind die Wirkungen grundlegend verschiedenartig. Zum einen werden solche Instrumente indirekt auf die Bankbranche wirksam, zum andern beeinflussen sie direkt die Geschäftsbereiche der Bank. Das politische Umfeld schliesst somit alle institutionalisierten Instrumente zur Regelung unserer Wirtschaft sowie gesellschaftspolitische Trends mit ein. Auf eine ausführliche Behandlung dieses Umfeldes muss in dieser Arbeit verzichtet werden, obwohl die Analyse von Kausalketten im Zusammenhang mit der Meinungsbildung in der Praxis einen wichtigen Platz einnimmt. Es ist bedeutsam für den Bankensektor, am Willensbildungsprozess mitzuwirken, um allfällige negative Tendenzen in der Branche zu bekämpfen. Hier liegt ein noch breites Betätigungsfeld für die Bankbehörden

vor, die nebst dem Management auch vermehrt öffentliche Aufgaben wahrnehmen müssen.

Die Bankeninitiative sowie die politischen Vorstösse für eine Reform des Aktienrechts und Bankengesetzes ¹⁾ dürften genügend Stoff für die verschiedenen Interessengruppen bieten. Es bleibt zu hoffen, dass an der bewährten liberalen Praxis festgehalten wird.

Es wäre vermessen, diesen allgemeinen Trends direkte Kurzfristwirkungen zuzusprechen. Dennoch dürften sie in der mittleren Frist nicht ausser acht gelassen werden.

2.5.4 Uebrige Umfeldler

Weitere zu berücksichtigende Umfeldler in der Bankbranche sind die demographischen, technologischen sowie ökologischen ²⁾. Auch wenn keine direkten Wirkungen auf spezifische Bankgeschäfte zu verzeichnen sind, so sind sie für die strategische Planung doch summarisch zu berücksichtigen. Im weitesten Sinne können Kausalketten bis hin zu diesen Umfeldern zurückverfolgt werden und Frühindikatoren für die Bankbranche darstellen. In der Untersuchung geht es vor allem um relevante Trends sowie bahnbrechende Innovationen, die das Konsumverhalten bzw. Produktionsangebot im wesentlichen beeinflussen und verändern vermögen.

Zu den demographischen Umfeldern zählen alle Veränderungen in der Bevölkerung, sei es in regionaler Sicht (Siedlungsstruktur) aufgrund der Ver-

1) Bankengesetz: Vorentwurf der Studiengruppe zur Ueberprüfung des Bankengesetzes, August 1982, veröffentlicht am 22. Dezember 1982, Bern (EDMZ)

Bankengesetz: Erläuterungen zum Vorentwurf der Studiengruppe zur Ueberprüfung des Bankengesetzes, August 1982

2) Krümmel, H.-J., Rudolph B.: a.a.O., S. 13 ff. In: Bankwirtschaftliche Perspektiven für die 80er Jahre; insbesondere die technologische Herausforderung (Bankautomation und Finanzierung neuer Technologien), Jugendmarkt, Herausforderung durch die öffentliche Meinung.

schiebungen in der Einkommens-, Vermögens- und Altersstrukturen oder Entwicklung des Einzelnen in der Gesellschaft als Ganzes oder in der Gruppe. Die Abklärung der Bedürfnisse in diesen demographischen Strukturen ist für die Geschäftsaktivitäten von besonderer Bedeutung. Man denke nur an die Entwicklung im Bausektor in den 70er Jahren, welcher aufgrund der Einkommens- und Vermögensentwicklung breiter Bevölkerungskreisen besonders bedeutsam wurde.

Die technologischen Faktoren schliessen sowohl exogene als auch endogene technische Errungenschaften ein. Bei den ersteren geht es im allgemeinen darum, die Technologiesprünge wegen des Investitionsbedarfes abzuschätzen sowie die Forschung und Entwicklung - Energieprogramme, High Technology, Verkehrskonzeptionen, um nur einige zu nennen - auf ihren Realisierungsgrad hin zu überprüfen. Auch die Entwicklung im Bereich der dauerhaften Konsumgüter (Auto, Haushaltgeräte, Freizeit usw.) muss sorgfältig analysiert werden. Die direkt auf die Bankbranche sich nieder-schlagenden technischen Fortschritte (im Zahlungsverkehr, in der Informationsbeschaffung im Kundendienst, in der Datenverarbeitung im engeren Sinne) werden insbesondere kostenseitige Wirkungen zeitigen, die sich im Rahmen der Eigenkapitalbildung direkt abspielen.

2.6 BANKINTERNE BEZUGSGRUPPEN UND STRUKTUREN

2.6.1 Bankpolitik

Eine strategische Planung muss sich auf eigene zukünftige Geschäftsaktivitäten und Mitteleinsätze abstützen können. Die Marschrichtung sowie die ihr zugrundeliegende Philosophie bilden Elemente der zu erarbeitenden Bankpolitik. Eine fundierte Betriebsanalyse - die im wesentlichen vom internen Rechnungswesen getragen wird - wird Stärken und Schwächen im Gesamtführungsbereich erkennen lassen, auf denen eine aufbauende neue Geschäftspolitik entstehen kann, die zu folgenden Bereichen Aufschluss geben sollte: zum "Frontabschnitt" - Akquisition von Kunden, Pflege der Privatkundschaft, Bewirtschaftung eigener Positionen usw., zur Leistungserstellung - Bereitstellung der finanziellen, personellen und räumlichen Ressourcen sowie der Führungsinstrumente (strategische Unterneh-

mungsplanung, Managementkontrolle, operationelle Planung, Rechnungswesen; Organisation, Logistik usw.).

Die Festlegung der Unternehmungsphilosophie ist bei vielen Banken, insbesondere bei den Grossen, vermehrt schriftlich in Form eines Leitbildes abgefasst worden. Darin kommen unter anderem folgende Themen zum Ausdruck: 1)

- "- zur Art der Beziehungen zum Staat, Gesellschaft, Recht und Politik;
- zum Verhältnis zur direkten und indirekten Konkurrenz;
- zu den Grundsätzen der Gesamtführung der Bank;
- zur Führung in den technisch-organisatorischen Bereichen;

So gesehen wird die Unternehmungsphilosophie zur Grundlage für die Formulierung des Zielsystems und der strategischen Pläne."

2.6.2 Zielsystem und Strategien

Aus den qualitativen Zielen zur Erhaltung der Ertragskraft der Bank und das Weiterbestehen müssen qualifizierte Ziele für die einzelnen Geschäftszweige abgeleitet werden. Dies geschieht in der Regel auf der obersten Geschäftsleitungsstufe. In einem nächsten Schritt müssen aufgrund der anvisierten Ziele die Strategien formuliert werden. Es handelt sich um konkrete Pläne, die Art und Weise festlegen, wie die Ziele erreicht werden sollen. In der Regel werden solche Strategien für die Realisierung mit den Linienstellen der Sitze und der Fachbereiche ausgearbeitet. Dabei wird nicht nur die Aktivität untersucht, sondern auch geprüft, ob mit den bestehenden Mitteln und organisatorischen Strukturen diese Strategien verwirklicht werden können.

Für die Eigenkapitalplanung bedeutet dies, die Geschäftsentwicklung im Kapital- und indifferenten Bereich auf den Kapitaleinsatz abzustimmen. Da die Planung in der Regel zentral erfolgt, die Aktivitäten jedoch de-

1) Kilgus, E.: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band I, Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse, Zürich 1974, S. 48.

zentral abgewickelt werden, sind Wechselwirkungen nicht auszuschliessen. Die Steuerung in diesem Regelkreis ist eine der wichtigsten Aufgabe des Managements. Die Sonderstellung des Eigenkapitals erlaubt es, einige Ziele und Strategien zu formulieren.

Aus den generellen Zielen abgeleitet ergeben sich die finanziellen Ziele:

- Erwirtschaftung einer stabilen Rendite auf der Grundlage der individuellen Strukturen
- Beschaffung des Eigenkapitals nach marktkonformen Bedingungen

Strategien zur Erreichung der Eigenkapitalziele

- Ausschüttung einer marktkonformen Dividende
- Beschaffung des Eigenkapitals zu einem günstigen Zeitpunkt und zu einem bestmöglichen Emissionspreis
- Fristenkongruente Anlagen der langfristigen Mittel
- Erwirtschaftung einer maximalen Rendite durch Vermögensumschichtungen oder Plazierung in guten Renditeobjekten
- Erhaltung der Eigenmittelsubstanz durch eine individuelle Selbstfinanzierungsstrategie
- Einhaltung des Gesetzes
- Kostenminimierung bzw. Nutzenmaximierung durch eine gezielte Marktdiversifikation

die organisatorischen Ziele:

- Die Aufbau- und Ablauforganisation des Führungssystems haben sich in bestehenden Strukturen einzugliedern (Cash Management, Controlling).
- Die Eigenkapitalplanung ist in die Gesamtbankplanung zu integrieren, damit die Wechselwirkungen der Planung zum Spiel kommen.
- Die Beziehungen zum Kapitalmarkt müssen aus "Know-how" Gründen gesondert aufgenommen werden, zum Beispiel durch einen für Kapitalmarktfinanzierungen spezialisierten Sonderbeauftragten.

2.6.3 Management- und operationelle Kontrolle

Die "Management by objective" - Prozesse bedürfen einer Führungskonzeption, wo die Management- und operationelle Kontrolle festgelegt werden. Die Aspekte dieser Funktion werden im Kapitel 3 kurz gestreift.

Kapitel 3 : DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN FUNKTIONEN UND DIE SONDER- STELLUNG DER EIGENKAPITALPLANUNG IM BANKBETRIEB

Dieses Kapitel ist dem methodischen Ansatz gewidmet und befasst sich mit den vier betriebswirtschaftlichen Funktionen im Unternehmensregelkreis, in der neuen Fachsprache auch Controlling genannt. Es soll die in dieser Arbeit geforderte Analyse der Grundfunktionen ¹⁾ abdecken und die Sonderstellung der Eigenkapitalplanung im Bankbetrieb hervorheben.

Die Anwendung der strategischen und operationellen Führungsfunktionen auf die Hauptpotentiale einer Bank (vgl. Abbildung 4) wird mit unterschiedlicher Intensität praktiziert. Der operationelle Bereich ist bekanntlich überall anzutreffen ²⁾.

Es ist in den USA und in Europa in den 60er Jahren erkannt worden, dass die Unternehmungssicherung durch eine grössere Oeffnung des Betriebes zur Umwelt besser garantiert werden kann. Die dazu notwendigen strategischen Führungsinstrumente sind entwickelt und erprobt worden. Sie charakterisieren sich alle durch ihren hohen Komplexitätsgrad, verlangen ein grosses spezialisiertes Fachwissen und müssen flexibel sein; ferner sind sie in der Regel mehrjährig und auf die Hauptpotentiale der Unternehmung ausgerichtet. Das Resultat einer strategischen Stabsübung besteht im wesentlichen aus einer globalen und leistungsbezogenen Politik; unterteilt in mehreren Führungsmodulen ³⁾, in denen die Hauptstrategien formuliert werden.

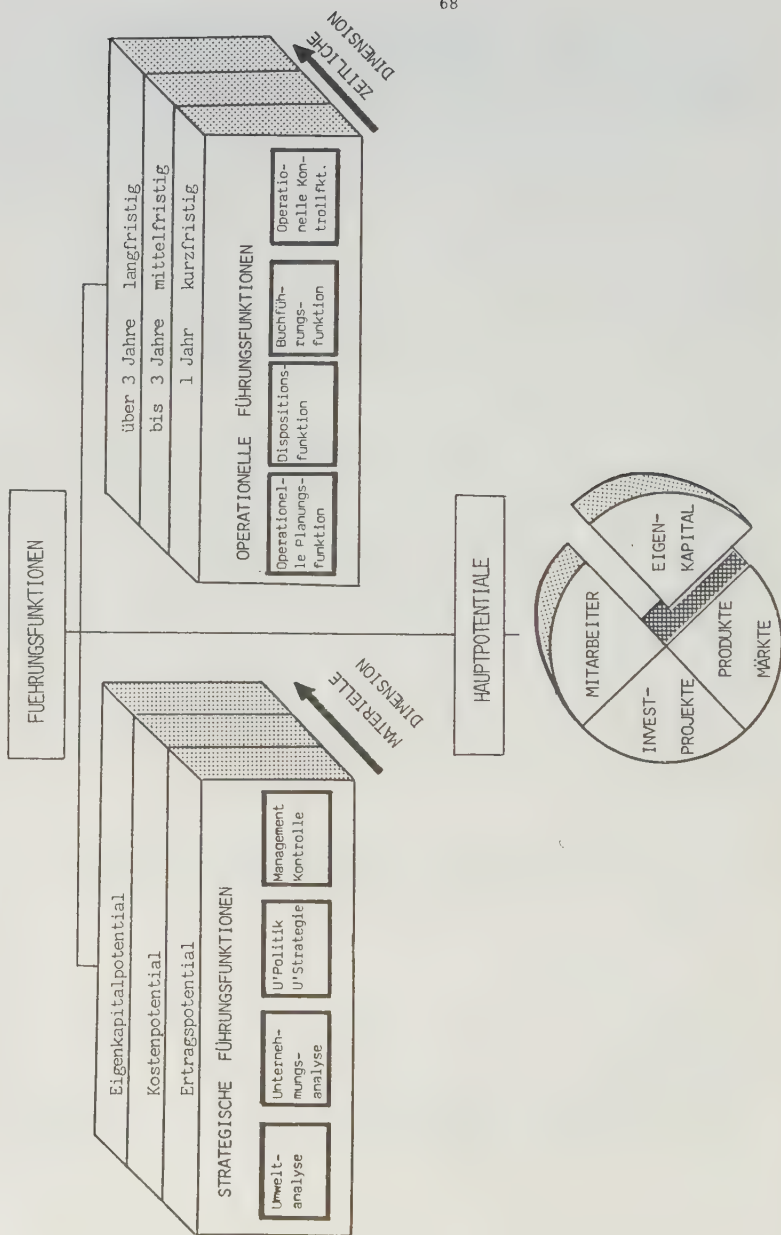
In den nachfolgenden Ausführungen werden die Führungsfunktionen sowohl nach strategischen und operationellen Gesichtspunkten als auch nach

1) Vgl. Kapitel 1, Punkt 1.4.1: Die Analyse der Grundfunktionen; Aufgabenstellung

2) Kilgus, E.: a.a.O., S. 60 ff.
"Die Festlegung der Planungshilfen".

3) Malik, F.: Management-Systeme "Die Orientierung", Nr. 78/1981 der Schweizerischen Volksbank.

Anwendung der strategischen und operationellen Führungsfunktionen auf die Hauptpotentiale einer Bank Abbildung 4



ihrer zeitlichen und sachlichen Dimensionen aufgeteilt. Der Eigenkapitalplanung wird durch ihre strategischen und operationellen Bedeutungen und Wechselwirkungen mit den übrigen Unternehmungspotentialen eine Sonderstellung eingeräumt. Die einzelnen Funktionen sollen demnach unter diesem spezifischen Aspekt dargelegt werden.

3.1 DIE PLANUNG DES EIGENKAPITALS (LENKUNGSFUNKTION)

3.1.1 Ziel und Zweck der Planung

Die Planung beinhaltet mehrere Aufgaben, die alle dem einen Zweck dienen, den Willen der Geschäftsleitung in konkreten Aktionen und Plänen umzusetzen. Die dazu notwendigen Instrumente (strategische, operationelle, Primär- und Sekundärplanung) werden in diesem Kapitel erläutert. Im vorliegenden Ansatz wird vorab die Bedeutung der strategischen Planung als eigentliche Zweckaufgabe zur Lenkung der Leistung hervorgehoben. Mehr Platz wird den Voraussetzungen zur Planungsimplementierung gewährt (Umsetzung der Unternehmungspolitik und Strategien in die operationelle Planung). Die Aspekte der Eigenkapitalfinanzierung sowie -rendite bilden alsdann das Kernstück des finanzwirtschaftlichen Konzeptes und werden separat behandelt.

3.1.1.1 Das Umwelt- und Unternehmungsmodell

Modelle werden in der volks- und betriebswirtschaftlichen Forschung entwickelt, um komplexe Sachverhalte vereinfacht darzustellen. In der Abbildung 5 wird ein Erklärungsmodell der Umwelt und der Unternehmung als zusammenhängende Systeme mit den wichtigsten Elementen dargestellt.

Die Umwelt wird in unterschiedlichen Sektoren eingeteilt, die für eine Unternehmung – in unserem spezifischen Fall für einen Bankbetrieb – von Bedeutung sein können. Eine Analyse dieser Sektoren müsste vor allem die Wirkfaktoren einbeziehen und ihre Abhängigkeiten zu den wichtigsten Unternehmungspotentialen ermitteln.

Auch die Unternehmung bedarf zu ihrer Erklärung eines vereinfachten Modells. Die Ansätze zu einer umfassenden Darstellung können vielfältig

sein; zum einen sind die Funktionen ¹⁾ - die vor allem den instrumentalen Charakter hervorheben -, zum andern die essentiellen Unternehmungsaufgaben im Rahmen der Führung zu erwähnen. Für die strategische Bankplanung sollen die letzteren näher umschrieben werden. Dieses Modell befasst sich somit nur am Rande mit den Methoden der Erforschung von Sachverhalten. Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter als Träger einer strategischen oder operationellen Aufgabe.

Zu den Hauptaufgaben zählen die firmenspezifischen Strategien, leistungs-, finanz- und führungswirtschaftlicher Art. Diese bilden alsdann die Grundlage für die operativen Basis-Systeme.

3.1.1.2 Die strategische Bankplanung

In Anlehnung an die Literatur und Praxis wird eine Strategie definiert als langfristig wirksame Produkt- und Marktleistungskombination, welche zur Zielerfüllung und aus einer gewählten betrieblichen Struktur zu erbringen ist. Agthe ²⁾ beschreibt das Planungskonzept eines internationalen Unternehmens wie folgt:

Das General Electric Konzept unterscheidet drei Strategien:

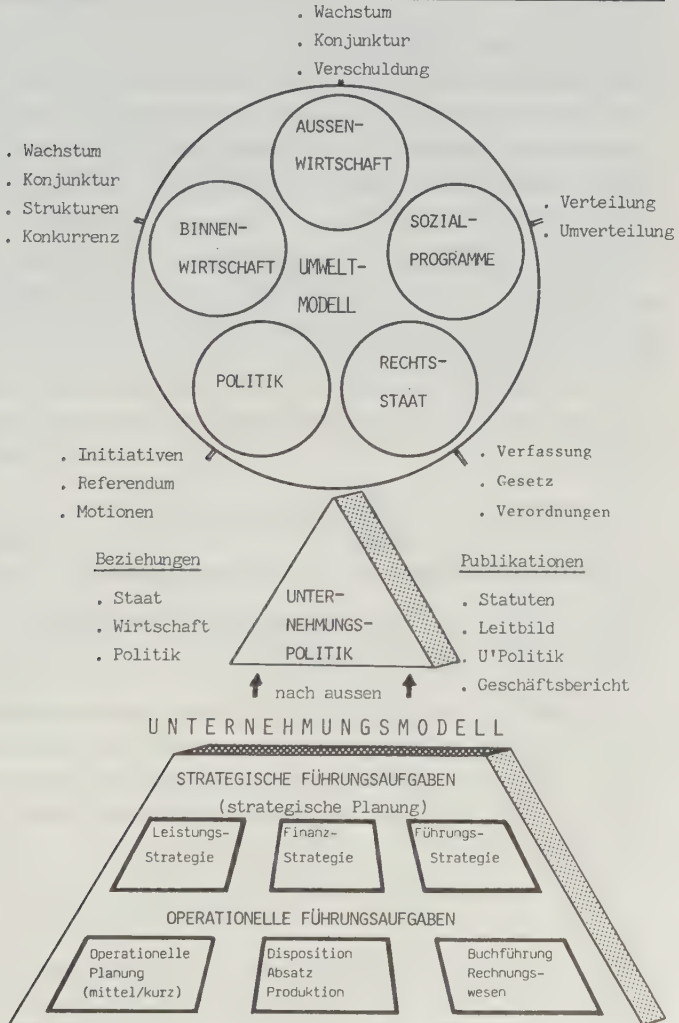
- Wachstum vor Ertrag

Investitions-, Wachstums-Strategie: Erhöhtes Volumen/Marktanteil durch Kapazitätserweiterung, Markterweiterung, Marktförderung, Expansion in neue Regionen, Expansion in neue Anwendungen, Vorwärtsintegration usw. Ergebnis: Hoher Gewinn, negativer Netto-"Cash Flow" (bedingt durch hohe Investitionsausgaben).

- Ertrag vor Wachstum

Selektive Gewinn-Strategie: Erziele Gewinn; erhalte Substanz durch

1) Vgl. Einleitung zu Kapitel 3; Die betriebswirtschaftlichen Funktionen und die Sonderstellung der Eigenkapitalplanung im Bankbetrieb
 2) Agthe, K.: Aktuelle Planungsprobleme eines internationalen Unternehmens in Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung (Zfbf) Nr. 28, 1976, S. 352 ff.



Programmbereinigung, Druck auf Vorlieferanten, Kostenreduzierung, strenge Kontrolle des Betriebskapitaleinsatzes.

Ergebnis: Niedriges Umsatzwachstum, hoher Gewinn, positiver Netto-"Cash Flow".

- Ertrag und Marktaustritt

Ernte-Austritt-Strategie: Erziele positiven "Cash Flow" und bereite Austritt aus dem Geschäft vor durch Minimierung der Investitionen, Reduzierung der Arbeitskräfte, Abtrennung der Aktivitäten.

Ergebnis: Stagnierender oder sinkender Umsatz, niedriger Gewinn, hoher passiver Netto-"Cash Flow".

Das zweite Konzept "Boston Consulting Konzept" kommt zu ähnlichen Strategie-Kombinationen. Die Segmentierung nach Marktanteilen und Marktwachstum bedeutet, dass mit hohen Marktanteilen auch hohe Gewinne erzielt werden können:

- Hoher Marktanteil und hohes Wachstum; "Star" Produkte, förderungswürdig!
- Kleiner Marktanteil und kleines Wachstum; "Arme Hunde", eliminieren!
- Grosser Marktanteil und kleines Wachstum; "Cash Kühe", erhalten!
- Kleiner Marktanteil und hohes Wachstum; "Fragezeichen" Produkte, werden sie "Stars" oder "Arme Hunde" ?

Welche Strategie eine Unternehmung anvisiert, hängt von ihrer Position am Markt und der Qualität ihres Managements ab. Wir sehen aus diesen Beispielen, dass eine Anwendung aller Strategien zur gleichen Zeit nicht möglich ist. Bei einer definitiven Wahl können zudem nicht alle Ziele zusammen anvisiert werden (Zielkonflikte).

Die Strategie "Ertrag vor Wachstum" kann zum Beispiel eine Unternehmung vor allzu grossen Risiken bewahren; auf längere Frist sind aber Marktanteilsverluste mit ihren negativen Wirkungen auf die Renditen nicht zu vermeiden. Wir sehen zudem, dass das Portfolio-Management sich nicht

nach bestimmten Perioden auszurichten hat, wie dies bei der Planung der Fall ist, sondern in einem Auswahlprozess strategische Konzeptionen erstellt (Marschrichtung).

Die strategische Planung legt aufgrund ihrer geplanten Produkt-Marktpotentiale fest, welche Ressourcen (Investitionen, Mitarbeiter, Eigen- und Fremdkapital) bereitgestellt werden müssen, um die Ziele zu erreichen. Die Abstimmung dieser Zukunftspläne muss verständlicherweise mit den verantwortlichen Filialleitern und dem Finanzzentrum der Bank erfolgen. Um die strategische Führungsaufgabe besser abzustützen, müssen zuerst die obersten Führungskräfte in das strategische Management einbezogen werden. Die leistungswirtschaftlichen Strategien werden von folgenden Stellen vertreten: Zentrales Top-Management als oberstes Durchsetzungsorgan, Filialleitungen, Marketing, Personal, Organisation, Planung, Volkswirtschaft und externe Experten. Die finanzwirtschaftlichen Strategien und Grundsätze werden den Finanzabteilungen (internes Finanz- und Rechnungswesen, Filialbuchhaltungen), der Planung und dem zentralen Cash-Management anvertraut.

Die strategische Planung vollzieht sich somit in einem Team, wo Linie und Stäbe miteinander die wichtigsten Entscheidungen vorbereiten (strategische Wahl). Einmal festgelegte Strategien werden von Stabsabteilungen (Marketing, Planung, Volkswirtschaft) in schriftlichen Konzepten festgehalten (Marketing-mix, Absatzstrategien, Beschaffungsstrategien usw.). Die Planung setzt solche Potentialpläne in unterschiedlichen zeitlichen Dimensionen und in Zahlen um (mittelfristige und kurzfristige Planbilanzen, Erfolgspläne, Finanzpläne, Investitionspläne). Diese Strategien werden jährlich im Sinne einer rollenden Planung überprüft. Der Zeithorizont hängt im wesentlichen von den einzelnen Produkt-Marktstrategien ab. Der Ausbau einer Auslandvertretung zum Beispiel wird mehr Zeit in Anspruch nehmen als die Einführung einer ergänzenden Dienstleistung im bestehenden Inland-Sortiment.

Die strategische Planung bezieht sich auf zukünftige Erfolgspotentiale, die neue Ressourcen binden.

Der Unterschied zwischen strategischer und operationeller Bankplanung liegt in der Tragweite der Entscheidungen, in den umfassenden Kommunikationsprozessen und in der Kontrolle des Managements. Die operationelle Bankplanung bildet einen Bestandteil der strategischen Wahl und legt zugleich die zeitlichen Dimensionen fest.

3.1.1.3 Die operationelle Bankplanung

Die operationelle Planung wird durch vier wesentliche Dimensionen geprägt, allen gemeinsam sind die Aktivitäten und Massnahmen zur Erreichung quantitativer Zielgrößen:

- Die Umsetzung der strategischen in die mittelfristige operationelle Planung (meistens für 3 - 5 Jahre).
- Die Ableitung der Jahresziele aus der mittelfristigen Planung in die konkrete kurzfristige Planung.
- Die periodische Bewertung der Leistungen am Markt, umgerechnet auf das Geschäftsjahr (Budgets).
- Die periodische operationelle Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich) der Kosten- und Leistungserstellung im Rahmen der Jahresziele und Budgets.

Die operationelle Bankplanung ist im Gegensatz zur strategischen Planung in der Praxis weit verbreitet. Der konkrete Ablauf einer operationellen Bankplanung vollzieht sich wie folgt: Zuerst werden die zentralen Ziele anhand der strategischen Pläne und Unternehmungspolitik festgelegt, die sich aufgrund der ihnen zugrundeliegenden Einflussfaktoren (Prämissen, Szenarien) in Alternativen ausführen lassen.

Die Vorgabe an die operativen Einheiten (Filialen, Fachabteilungen usw.) leitet sich aus der Zielrichtung des gesamten Institutes ab und hat insofern verbindlichen Charakter, als die Willensbildung von der Zentrale ausgeht. Die dezentrale Zielsetzung, die sich auf einer tieferen Leistungsstufe ergibt, muss die regionalen Verhältnisse berücksichtigen.

Die Beurteilung der Vorgaben auf den Filialen erweist sich in der Praxis als unerlässlich, will die Zentrale nicht Gefahr laufen, unrealistisch zu sein. Die harte Auseinandersetzung zwischen zentralem Willen und dezentral Möglichem löst Anpassungsprozesse aus, die in der Fachsprache als Zielvereinbarung bezeichnet werden.

Den Jahreszielen liegen konkrete Aktivitäten und Massnahmen zugrunde. Mit den Budgets- und Teilzielen, die monatlich, vierteljährlich oder halbjährlich erstellt werden, sollen die Aktivitäten in den kurzfristigen Erfolgsrechnungen bewertet, mit den Teilzielen geprüft und mit den Budgets plausibilisiert werden. Dabei dient die operationelle Planung der Steuerung der in Gang gesetzten Aktivitäten und Massnahmen. Die Träger dieser Lenkungs Aufgabe sichern zuerst den jährlichen Erfolg (Feinsteuerung) und schöpfen das geplante strategische Erfolgspotential aus (Grobsteuerung): Vgl. schematische Darstellung des Planungszyklus, Abbildung 7 (S. 80); strategische und operationelle Führungsaufgaben, Abbildung 4 (S. 68).

3.1.2 Die Ausweitung des Informationssystems im Rahmen der Eigenkapitalplanung (vgl. Abbildung 6)

Das Informationssystem erweist sich im Rahmen der Unternehmungsplanung weit vielseitiger als dasjenige der blossen Registrierung. Einmal bilden vergangene Zahlenreihen die Grundlage zur strategischen Analyse, zum andern müssen zukünftige strategische Konzepte unter alternativen Umweltbedingungen (Szenarien) erarbeitet werden, die hohe Anforderungen an die quantitativen und qualitativen Informationen stellen.

- Der Informationsbedarf

Planungsprozesse beginnen in der Regel mit einer umfassenden "Lagebeurteilung". Dieser Management-Informationsbedarf stützt sich im wesentlichen auf drei Säulen: erstens auf die unternehmungspolitischen Richtlinien, in denen das Verhältnis der Unternehmung zur Umwelt und zu ihren Mitarbeitern festgelegt wird, zweitens auf die Informationen aus der Umwelt, die durch Beobachtung relevanter strategischen Einflussfaktoren

Informationssystem im Rahmen der Eigenkapitalplanung

Abbildung 6

Ziel und Zweck der Eigenkapitalplanung	
Ziele	- Ableitung von unternehmerischen Grundsätzen und Zielen . aus dem strat. Führungsbereich (Potential-sicherung) . aus dem operationellen Führungsbereich (Liquiditäts- und Erfolgsrechnung) - Renditeziele, ROE, IRR - Gestaltung eines optimalen Kommunikationssystems - Erwirtschaftung einer hohen Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung
Zweck	- Erstellung der Pläne für die mittel- und kurzfr. Ziele
Ablauforganisatorische Elemente des strategischen und operationellen Informationssystems zur Planung des Eigenkapitals	
Informationsbedarf	- Ermittlung des Management-Informations-Bedarfs zur . strat. Führung (Unternehmungspolitik und Ziele) . Umweltbeurteilung (strategische Einflussfaktoren) . Unternehmungskonzeption (Leistungs-, finanzwirtschaftl. und Führungskonzepte und Strategien) - Ermittlung des oper. Informationsbedarfs zur . operationellen Planung (mittel- kurzfristig) . operationellen Kontrolle (mittel- kurzfristig)
Informationsquellen	- Top-Management Informationen . interne zentrale geschriebene und ungeschriebene Grundsätze, Ziele und Strategien der Unternehmung . externe Umweltinformationsquellen (Expertenberichte, Workshops, Seminarien) - Strat. und oper. Informationen der Unternehmung . Ziele, Potentiale, Strategien der einzelnen Banksparten . konkrete oper. Pläne und Budgets der einzelnen Leistungseinheiten
Informationsverarbeitungsprozess	- Festlegung der Kommunikationsprozesse . Erfassung der Daten (Quellen) . Verarbeitung der Daten (Algorithmen, what-if-Analysen) . Auswertung der Daten (Entscheidungsunterlagen) . Periodizität
Die Gestaltung des Kommunikationssystems	- Management-Informations- und Kontrollsysteme - Integration im Führungssyst. (Organisationskonzept) - Operationelles Planungs- und Kontrollsystem - Datenbank- und Endbenutzerkonzeption

hergeleitet werden, drittens auf alle Informationen über die laufende und zukünftige Unternehmungskonzeption, aus der die Leistungs-, finanzwirtschaftlichen und Führungs-Strategien hervorgehen. Neben diesen Management-Informationen besteht ein quantitativer Informationsbedarf der Fachabteilungen, welche die Strategien in operationelle Ziele ausgestalten.

- Die Informationsquellen

Bei Grossbanken bilden die erarbeiteten Leitbilder ¹⁾, aus denen das philosophische Fundament der Bank hervorgeht, sowie die Statuten den Rahmen. Beide sind in der Regel schriftlich formuliert.

Die Aktivitäten sind innerhalb dieser Rahmenbedingungen festzulegen. Leitbilder und Statuten können von Zeit zu Zeit den veränderten Gegebenheiten angepasst werden.

Mit diesen Informationen kann eine Bank allenfalls eine rudimentäre Führung ausüben, der strategische Bezugspunkt fehlt. Strategisch Planen heisst in erster Linie, die betrieblichen Hauptaufgaben sicherzustellen (vgl. Gälweiler) ²⁾:

- Die Potentialsicherung als strategische Hauptaufgabe; insbesondere die Erschliessung neuer Märkte, Kunden, Produkte und Mitarbeiter.
- Die Liquiditäts- und Erfolgssicherung als kurzfristige operationelle Daueraufgaben.
- Die Vermehrung und Erhaltung des Haftungskapitals für Banken.

Eine Lagebeurteilung und Konkurrenzanalyse dienen als Ausgangspunkt des Planungsprozesses. Aus der letzteren lassen sich die Art und Weise wie die Konkurrenz arbeitet ableiten. Zum andern müsste eine Konkurrenzana-

¹⁾ Kilgus, E.: a.a.O., S. 47.

²⁾ Gälweiler, A.: Unternehmungssicherung und strategische Planung Zfbf 28, 1976.

lyse das Verhalten gegenüber Marktpartner erkennen lassen. Reagiert die Konkurrenz kämpferisch oder duldend? Solche Informationen sind für die Ausgestaltung von Marketingkonzeptionen wichtig.

Weitere interne Informationsquellen sind die konkreten Ziele, Potentiale und Strategien der einzelnen Banksparten und Leistungseinheiten. Zielsetzung und Zielvereinbarung ist ein Regelprozess, der konkrete abgestimmte Pläne und Budgets hervorbringt. Bei der Bank handelt es sich um die Planbilanzen, Erfolgs- und Investitionsplanung und die anschließenden jährlich wiederkehrenden Budgets.

- Die Informationsverarbeitung

Dieser Prozess läuft für quantitative Daten nach den in der Buchführung behandelten einzelnen Teilprozessen ab (Datenübermittlung, Datenverarbeitung, Auswertung und Festlegung der Periodizität). Dies trifft vor allem für den untersten operationellen Bereich zu und für die strategische quantitative Planung. Bei komplexen Zusammenhängen gilt es zudem, die Fachabteilungen (Volkswirtschaft, Planung, Marketing) einzuschalten, die nicht operable Informationen in geeigneten Entscheidungsunterlagen für die Unternehmungspolitik zu Papier bringen (Anwendungs-"Know-how").

Die Periodizität der Informationsverarbeitung ist im Bankbetrieb wichtig, von ihr hängt ein effizienter Planungsablauf ab. Da es sich bei der mittel- und kurzfristigen Planung um jährlich wiederkehrende Abläufe handelt, müssen sie getrennt voneinander durchgeführt werden. Ein sequentieller Ablauf hat sich bewährt.

Die mittelfristige und strategische Planung müssen aus zeitlichen Gründen im Frühling ¹⁾ nach Geschäftsabschluss erfolgen. Dies ist auch die Zeit der Rückschau und der intensiven Pflege einer Lagebeurteilung. Leider fehlen in dieser Phase noch viele Umweltdaten aus dem vergangenen Jahr, so dass eine strategische Planung unter unvollständigen Informa-

1) Vgl. schematische Darstellung des Planungszyklus, Abbildung 7, Seite 80

tionen durchgeführt werden muss. Es bleibt zu hoffen, dass diese Lücken in der nationalen Statistik mit vermehrtem Einsatz von Computertechnologie geschlossen werden können.

Die mittelfristige Planung versteht sich als rollende drei- bis fünfjährige Revision der einmal festgelegten Produkt- und Marktkonzeptionen sowie der Finanzierungs- und Investitionsplanung. Teile dieser strategischen Pläne werden jährlich überarbeitet. Zum Beispiel: eine neue Werbeplattform, organisatorische Umstellungen und Projektrealisierungen, Festlegung der Schwerpunkte im Kredit- und Finanzsektor, Filialplanung, Standortbestimmungen usw.

Die strategischen Konzeptionen und die Mittelfristplanung bilden die Ausgangslage für die operationelle Kurzfristplanung. Im Laufe des Sommers werden die Halbjahresresultate ausführlich ausgewertet und der Führung unterbreitet. Die Führungs- und Stabsabteilungen sind auf den Geschäftsgang ausgerichtet und es bleibt wenig Zeit für Lernprozesse übrig. Im Herbst (September) wird intensiv budgetiert. Der Abschluss wird vorbereitet und die konkrete operationelle Planung setzt ein. Die Unternehmungsleitung erarbeitet mit ihren Stabsabteilungen die Ziele für das nächste Jahr. Strategien werden realisiert, Schwerpunkte gesetzt, die Richtlinien für die Planung ausgearbeitet. Die operationellen Pläne, Bilanzen, Erfolgsrechnungen und Investitionsbudgets werden zentral und dezentral nach vorgegebenen Weisungen erarbeitet und zur Zielvereinbarung eingereicht. Eine erste Auswertung findet in der Regel vor Jahresende statt. Planungs- und Budgetierungsgespräche lösen Anpassungen aus, die alsdann ihren definitiven Niederschlag in der nächsten Jahresplanung finden. Der soeben beschriebene Planungsprozess wird in Abbildung 7 schematisch dargestellt.

Schematische Darstellung des Planungszyklus

Abbildung 7

	Frühling	Sommer	Herbst	Winter
Unternehmensplanung bzw. Politik	Lagebeurteilung Strat. Analyse u. Planung Untern. politische Grundsätze u. Richtlinien		Revision der Lagebeurteilung	
Strategische Planung	mittelfr. Potentialsicherung 3 - 5 Jahre			
Operationelle Planung		Implementierung d. oper. Planung für nächstes Jahr	Zentr. kurzfr. Zielsetzung für nächstes Jahr (Alternativplanung)	Dezentr. Ziele auf Stufe Profit-Center
Disposition, Buchführung, Kontrolle	Geschäftsabschluss	laufende "Liquiditäts- und Ertragssicherung"		

- Die Gestaltung des Kommunikationssystems

Die Gestaltung eines operationellen Kommunikationssystems mit integrierter Management-Informationen ist noch nicht befriedigend gelöst worden. Jede Unternehmung bemüht sich, ein solches ihr eigen zu nennen und muss zugestehen, dass die Realisierung eines optimalen Kommunikationssystems eines der schwierigsten Unterfangen ist. Der Computer hat einige Klarheit im Führungsablauf herbeigeführt, ist aber noch nicht in der Lage, die Komplexität der Wirkfaktoren zu erfassen.

In der Praxis ist man bestrebt, komplexe Probleme in Teilprobleme zu gliedern und diese wiederum in Hinblick auf das Ganze zu lösen. Der pragmatische Lösungsansatz in dieser Arbeit dürfte sowohl für die Planung des Eigenkapitals als auch für die Lösung betrieblicher Planungsprobleme Gültigkeit haben. Planung, Disposition, Buchführung und Kontrolle können somit auf allen Leistungsstufen als Teilschritte einer Regelungsfunktion aufgefasst werden.

Kommunikation als Bestandteil des Informationssystems heisst mehr als Informationen verarbeiten und verdichten. Es bedeutet zugleich einen Umsetzungsprozess, wo Fachwissen und Methoden vermittelt werden. Diese neuen Bestrebungen, praxisnahe Lösungen in Teams zu erarbeiten, bilden die moderne Form der Kommunikation. In dieser Phase kommt der Schulung (interne oder externe) eine grosse Bedeutung zu. Nur das Vermitteln von "Know-how" auf allen Stufen - mit gezieltem Vorgehen - garantiert den Erfolg einer effizienten Kommunikation.

3.1.3 Die Primärplanung als Ausgangspunkt der Eigenkapitalplanung

Die Notwendigkeit der Planung ergibt sich aus der langfristigen Bindung von Ressourcen und aus den statutarischen Zweckaufgaben. Im industriellen Betrieb sowie im staatlichen Bereich sind die primären Planungsprozesse ¹⁾ institutionalisiert.

Das Wachstum und die zunehmende Diversifikation im Bankbetrieb haben zu ähnlichen Lösungsansätzen wie in der Industrie geführt. Zunehmende Investitions- und Personalkosten (Zweigstellen, Rechenzentren, Fachpersonal, Sachmitteleinsätze, Sicherheit usw.) rufen nach fundierter Planung der zukünftigen Leistungserstellung. Die Planungsnotwendigkeit hat sich insbesondere dort ergeben, wo sich der Druck auf die Gewinne durch die sprunghaften Kosten ohne genügende Sicherung der Erträge verstärkt hat.

1) Primär heisst, vorab die Beschaffungs- und Absatzpläne zu erstellen, die sich auf die Hauptpotentiale einer Bank beziehen, vgl. Anwendung der strategischen und operationellen Führungsfunktionen auf die Hauptpotentiale einer Bank, Abbildung 4, Seite 68

Die Primärplanung schliesst folgende Segmente ein:

- Die Beschaffungsplanung

Im Mittelpunkt dieser Aktivität steht die Geldbeschaffung zur Sicherung der Refinanzierung des Aktivgeschäfts. Der Rohstoff der Bank besteht aus Geld, das von Gläubigern bzw. Lieferanten (Kapitalgeber, Kreditoren, Spareinleger usw.) für eine unbestimmte oder bestimmte Zeit und zu einem festgelegten Zinssatz geliehen wird.

Die eigentlichen Unterschiede zum Industriebetrieb bestehen darin, dass der Rohstoff von den Gläubigern zurückgefordert und nicht eindeutig dem Fertigprodukt zugeordnet werden kann. Der Bankpraktiker muss demzufolge eine andere Optik bei der Beschaffung anwenden als der Industriemanager. Er hat sich viel intensiver mit Finanzierungsgrundsätzen auseinanderzusetzen wie:

- . Eigenkapitalbeschaffung und Liquiditätsoptimierung
- . Fälligkeits- und Zinssatzkongruenz
- . Währungskongruenz
- . Optimales Portfolio

- Die Absatzplanung

Der Geldbeschaffung folgt unmittelbar die Ausleihung der Mittel bei einer potentiellen Kundschaft. Diese Aktivität kann sinngemäss mit einem Verkauf eines Produkts verglichen werden. Darlehen, Hypotheken, Debitoren und Wechsel sind die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Absatzprodukte im Bilanzbereich einer Bank. Sie werden auf der Basis von Vertrauen gewährt; dies im Gegensatz zu Fertigfabrikaten im Industriebetrieb, die nach erfolgter Lieferung verbraucht oder gebraucht werden. Die Kredite verpflichten den Kunden, die vereinbarten Kreditkonditionen meist für längere Zeiträume einzuhalten. Dies führt zu einem speziellen Verhältnis zwischen Kunde und Bank, das im wesentlichen durch folgende Eigenschaften geprägt wird:

- . Vertrauensgewährung für eine längere Dauer

- . Integrität der Verhandlungspartner
- . Vermeidung von Klumpenrisiken
- . Streuung der Leistung usw.
- . Risiko / Renditeaspekt

- Die Investitionsplanung

Das Wachstum der Infrastruktur ¹⁾ ist durch die Vielzahl und Grösse der Projekte geprägt. Die systematische Bewirtschaftung der Investitionen erweist sich u.a. als notwendig, um Veralterungen der Anlagen zu vermeiden. Die Investitionsplanung muss bei ihrer Integration in die Gesamtbankplanung zu folgenden Problemkreisen Stellung beziehen:

- . Eigene oder fremde Liegenschaften
- . Kauf oder Miete von Anlagen
- . Aktivierung und/oder Abschreibung
- . Internal Rate Of Return
- . Pay Back Fristen usw.

- Die Sonderstellung der Eigenkapitalplanung

Die Eigenkapitalplanung wird durch die Absatzplanung bestimmt und fließt indirekt in die Beschaffungs- und Investitionsplanung ein.

3.1.4 Eigenkapitalplanung als Bestandteil des Finanzierungskonzeptes

Das Eigenkapital ist als wichtiger Bestandteil des Finanzierungskonzeptes im Primärkreislauf (vgl. Punkt 3.1.3) der Geldbeschaffung integriert. Es lässt sich aber aus der zwingenden Planungsreihenfolge nur sekundär von den Kreditprogrammen ableiten, die den Hauptumfang des Erfordernisses bestimmen. Die Doppelstellung des Eigenkapitals im Finanzkreislauf, einmal als Beschaffungsquelle für die langfristige Refinanzierung aber auch zur Aufhebung von Liquiditätsengpässen, lässt das Bankeigenkapital je nach Situation in den Mittelpunkt des Finanzierungs-

1) Infrastruktur = Immobilien, Bankeinrichtungen, technische Betriebssysteme, Büroautomation usw.

konzeptes erscheinen. Den Wechselwirkungen zwischen der Eigenkapital- und Bankplanung als Oberbegriff kommt deshalb besondere Bedeutung zu.

3.1.4.1 Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsziele

Wie erwähnt, sind die Ziele im finanzwirtschaftlichen Bereich auf monetäre Grössen gerichtet. Es handelt sich primär um die Herbeiführung einer gewinnmaximalen Struktur des Finanzkreislaufs, in der Rentabilität und Wirtschaftlichkeit auf eine langfristige Strategie der Gewinnerzielung auszurichten sind.

Um am Markt langfristig konkurrenzfähig zu bleiben, müssen die einzelnen Leistungseinheiten einträglich sein. Die Profit-Center ¹⁾ -Konzeption bildet die unmittelbare Voraussetzung zur Steuerung der Rentabilität unter Berücksichtigung individueller Marktverhältnisse.

Rentable Geschäfte können durch eine ineffiziente Leistungserstellung belastet sein. Mit der Prüfung der Wirtschaftlichkeit, wo der Aufwand zu einem angemessenen Verhältnis zum Ertrag stehen muss, ist die finanzwirtschaftliche Führungsaufgabe erfüllt.

Wie sind diese allgemeinen Ziele auf das Eigenkapital zu übertragen? Finanzwirtschaftliche Ziele gelten gleichermassen für das Eigenkapital. Die Mittelstellung im Finanzkreislauf und in der betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung verleiht dem Eigenkapital ein Sonderstatus mit eigenen strategischen Funktionen.

3.1.4.2 Strategische Eigenkapitalfunktionen

Das Eigenkapital erfüllt nebst der Repräsentationsfunktion vier betriebswirtschaftliche Hauptfunktionen:

1) Vgl. Definition und praktische Lösungen in:
 3.3.4, "Interne Eigenkapitalrentabilität im zentralen Profit-Center
 3.3.5, "Kapitalverzinsung und Deckungsbeitragsrechnung im dezentralen Profit-Center", Kapitel 3.

- Haftungsfunktion

Unter dieser Funktion soll die Bereitstellung von Kapital zu Haftungszwecken verstanden werden, ohne Einbezug der laufend zu deckenden Verlusten. Diese Funktion erfüllt zugleich die Dauerhaftigkeit der eigenen Mittel.

- Finanzierungsfunktion

Unter dem Gesichtspunkt der Relation zwischen Eigenkapital und langfristigen Anlagen (Immobilien, technische Einrichtungen, Beteiligungen und eigene Positionen) kommt dem Eigenkapital als Refinanzierungsquelle besondere Bedeutung zu. Nicht zu vergessen ist die Finanzierung des Bank-eigenkapitals im Rahmen der freiwilligen und unfreiwilligen Bildung und Auflösung von stillen Reserven. (Vgl. Die Komponenten des Bankeigenkapitals, Abbildung 2, Kapitel 2)

- Rentabilitätsfunktion

Im innerbetrieblichen Kosten- und Leistungskonzept stellt das Eigenkapital die Hauptbezugsgrösse zur Messung der Rentabilität dar, siehe diesbezügliche Lösungsansätze im zentralen und dezentralen Profit-Center in der Buchführungsfunktion (vgl. Seite 118).

- Lenkungsfunktion

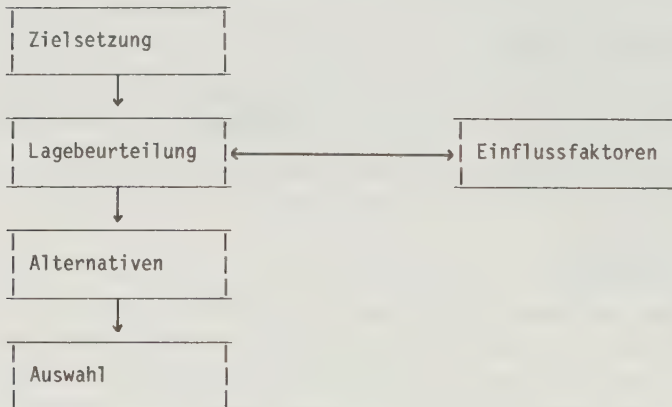
Die Bildung des Eigenkapitals leitet sich aus den Unterlegungsvorschriften der Bankenverordnung ab und schliesst eine Lenkung der Aktivitäten ein (vgl. "Die Planungsansätze; insbesondere der marginale Ansatz", Punkt 3.1.4.4, Kapitel 3). Es gilt hier mit besonderer Deutlichkeit hervorzuheben, dass eine bestimmte Relation zwischen Bilanzentwicklung, Eigenkapitalbildung und Cash Flow Erfordernis bestehen muss.

In dieser Wechselbeziehung muss dem Aspekt des Fließgleichgewichts ¹⁾ als wichtigste strategische Komponente Rechnung getragen werden (vgl. 4. Kapitel und Schlussfolgerungen).

3.1.4.3 Operative Eigenkapitalplanung

Nachdem die strategische Wahl im finanzwirtschaftlichen Konzept getroffen und die Richtwerte festgelegt sind, muss ein konkreter Eigenkapitalplan erstellt werden. Dieser hat sowohl das Ausmass, die Konditionen und den Zeitpunkt einer Kapitalbeschaffung zu enthalten.

Die operationelle Planung geschieht wiederum in einem Prozess der Alternativensuche. Dabei kommt das bewährte Schema zur Entscheidungsvorbereitung zur Anwendung.



¹⁾ Krümmel, H.-J., Rudolph, B.: a.a.O.; in: Beitrag von Schierbeck, H.; Strategische Finanzplanung in Kreditinstituten, insbesondere die Sicherung des finanziellen Gleichgewichts.

Zielsetzung

- Deckung der Eigenkapital- und Eigenmittelerfordernisse aufgrund einer konsolidierten Bilanz und Risikoplanung
- Kostenminimale Beschaffung
- Liquiditätswirksamkeit
- Wirtschaftliche Leistungserstellung

Erstens ist das erforderliche zusätzliche Eigenkapital für die kurzfristige Periode (Geschäftsjahr) zu bestimmen. Dieses lässt sich als quantitatives Ziel aus dem Kreditprogramm und den Risikoplänen ableiten. In der Regel legt man in der Praxis eine Beschaffungsbandbreite fest, die den Zeitraum des geplanten Geschäftsjahrs bis zu sechs Monaten überschreitet (Bilanzspielraum).

Das zweite Ziel, nachdem das Ausmass festgelegt wurde, ist die kostenminimale Beschaffung. Dies bedeutet einerseits, den finanziellen Aufwand in Form von Dividenden und Zinsen für nachrangige Darlehen möglichst tief zu halten, andererseits müssen optimale Emissionspreise ¹⁾ erzielt werden können. Dabei sind steuerliche Aspekte wegen dem Agio zu berücksichtigen.

Das dritte Ziel ist, eine optimale Liquiditätswirksamkeit herbeizuführen. Unmittelbar nach einer Kapitalerhöhung vergrössert sich der Liquiditätsspielraum (Cash-in), der zu nutzen ist.

Lagebeurteilung

In der operationellen Phase beschränkt sich die Beurteilung der Lage auf eine bevorstehende Geschäftsperiode. Miteinbezogen werden in dieser Beurteilung die kurzfristigen Rahmenbedingungen und unmittelbaren Einflussfaktoren:

- Stand des Eigenkapitals und Struktur

1) Emissionspreis = Ausgabepreis in Prozent des Nominalwertes der Beteiligungspapiere.

- Eigenkapitalerfordernisse anhand der operationellen Akquisitionspläne
- Emissionskalender ¹⁾ (Termine, Konditionen, Pausen usw.)
- Konkurrenz (Präsenz am Kapitalmarkt, Konditionen, Zuteilungen usw.)
- Kurzfristige wirtschaftliche Wirkfaktoren (Geld- und Kapitalmarktzinsniveau und -bewegungen)
- Kapitalmarkt ²⁾ ("Borrow-Capacity", "Timing" usw.)

Der Emissionskalender bildet die Grundlage. Dem sogenannten "Timing" ist Beachtung zu schenken und es müsste anhand der publizierten ³⁾ Zahlen beobachtet werden.

Alternativen

Aufgrund der Lagebeurteilung und Einflussfaktoren sollten die ersten Bedarfsrichtwerte ermittelt werden können. Darauf sind die alternativen Kapitalerhöhungen einzuplanen. Es muss im Rahmen der mittelfristigen Jahresplanung geprüft werden, ob reine oder gemischte Formen zur Durchführung gelangen sollen; dies ist u.a. eine Frage der Konditionen, der Disposition der internen Mittel wie auch der Kapitalmarktverfassung.

Reine Formen (einzeln)

- Namenaktien
- Inhaberaktien
- Stammanteile
- Partizipationsscheinkapital
- Optionsanleihen
- Wandelanleihen
- Nachrangige Darlehen

1) Vgl. Erster freiwilliger Emissionskalender, Abbildung 9, Seite 100

2) Vgl. "Analyse des Kapitalmarktes unter besonderer Berücksichtigung bankeigener Emissionen", Punkt 4.4.1.2, Kapitel 4.

3) SNB Monatsberichte, diverse Jahrgänge, "öffentlich aufgelegte schweiz. Obligationenanleihen", Nr. 16; "öffentlich aufgelegte schweiz. Aktienemissionen", Nr. 28.

Gemischte Formen (zugleich)

- Namen-, Inhaberaktien und Partizipationsscheine
- Optionsanleihen und nachrangige Darlehen
- Wandelanleihen und nachrangige Darlehen
- Nachrangige Optionsanleihen usw.

3.1.4.4 Die Planungsansätze

Die Planungshilfen können im Rahmen der Eigenmittel- bzw. Eigenkapitalplanung sehr unterschiedlich gestaltet werden. Nachstehend werden die drei Ansätze beschrieben, die im Bankcontrolling zur Anwendung kommen.

- Der deduktive Ansatz

Die generelle Charakterisierung dieses Ansatzes liegt in der speziellen Vorgehensweise, das Besondere aus dem Allgemeinen abzuleiten. In der Planung handelt es sich also um die Ableitung des zukünftigen Eigenmittelbedarfs anhand der übergeordneten allgemeinen Bilanzplanung. In der Praxis ist dieser Ansatz wegen seiner Einfachheit beliebt, es wird zwischen Eigenmittelbestand und Hauptbezugsgrösse (Bilanzaktiven) eine "Standardquote" abgeleitet. Diese wird für eine vergangene Periode ermittelt und anhand der sich verändernden Bezugsgrössen (Bilanzsumme) zur Berechnung des Erfordernisses angewendet, entweder absolut:

$$\text{Bilanzsumme} \times \text{Standardquote} = \text{Eigenmittelbestand}$$

$$50 \text{ Mia} \quad \times \quad 7 \% \quad = \quad 3,5 \text{ Mia Eigenmittel}$$

oder marginal

$$\text{Veränderung der Bilanzsumme} \times \text{Standardquote} = \text{zusätzliche Eigenmittel}$$

$$10 \text{ Mia} \quad \times \quad 7,25 \% \quad = \quad 725 \text{ Mio Eigenmittel}$$

Die Umkehrung dieses Ansatzes beantwortet die Frage: wieviel Bilanzsumme kann mit dem Eigenkapitalüberschuss noch erzielt werden?

Dieser rudimentäre Ansatz bringt solange gute Resultate hervor, als die

Bezugsgrössenentwicklung sich ohne wesentliche Strukturverschiebungen vollzieht und somit die vergangene Standardquote nicht variiert. Diese wird aber dann zum Problem, wenn sich die Strukturen der Bezugsgrössen durch wechselnde Konjunkturlagen (Zinsniveau, Währung usw.) verändern. Ein Dollarzerfall kann zum Beispiel die Bilanzsumme in der Weise beeinflussen, dass ein Eigenkapitalspielraum von mehreren Millionen Franken entsteht und zu einem Ueberschuss oder Manko führen kann. Die "Standardquote" dürfte in solchen Situationen nicht mehr zum Ziel führen. Der Ansatz erweist sich als ungenau und in bestimmten Situationen unbrauchbar. Der Praktiker schreitet dann zum nächsten subtileren Ansatz.

- Der induktive Ansatz

Dieser lässt sich dadurch charakterisieren, dass das Besondere (Einzelheiten) zuerst ergründet wird, um zum Allgemeinen zu gelangen. In der Planung ist dieser Ansatz viel aufwendiger. Das Besondere stellt in unserer Situation die Ableitung des zukünftigen Eigenkapitalerfordernisses anhand der einzelnen Pläne im Finanzbereich dar; mit andern Worten, es ist ein "Eigenmittelausweis" für die bevorstehende Geschäftsperiode zu erstellen. Der Aufwand vermehrt sich noch, wenn eine Alternativplanung gefordert wird. Es lohnt sich die Mühe zu nehmen, in wechselnden Konjunkturlagen genauere Eigenkapitalerfordernisse zu errechnen, die alternative Marktlagen berücksichtigen. Das Resultat einer solchen Planung ist genauer und für die Unternehmungsleitung auch aussagekräftiger. Ohne Hilfe des Computers erweist sich dieser Ansatz aber als zu aufwendig.

Die eine Vorgehensweise schliesst die andere nicht aus. Aus strukturellen Gesichtspunkten müsste aber dem induktiven Ansatz mehr Gewicht beigemessen werden, insbesondere wenn es darum geht, die Auswirkungen neuer Vorschriften auf die Unternehmung zu prüfen. Ende 1981 galt es für alle Banken, sich mit den wesentlichen bankengesetzlichen Neuerungen auseinanderzusetzen. Eine Antwort darauf gab die EBK ¹⁾ in ihrem Jahresbericht

1) Vgl. Jahresbericht 1981 der Eidgenössischen Bankenkommision, 6.2 "Auswirkungen der Aenderung der Bankverordnung auf die eigenen Mittel" (EM), S. 35 ff.

1981. Die Auswirkungen sind von Bank zu Bank verschieden ausgefallen, wobei sich eine Verschärfung wiederum bei den Grossbanken ergeben hat.

Eine deduktive Planung wäre in dieser wechselnden Situation aussichtslos gewesen, galt es doch jede Bilanzposition hinsichtlich Unterlegung neu zu prüfen. Die Strukturplanung (verstanden als Aktiven- Passivensteuerung in der Bilanz) rückt somit mehr als früher in den Mittelpunkt der Bankplanung. Beide Ansätze gewähren dem Planer eine instrumentale Hilfe im Rahmen der Grobentscheidungen. Für das Akquisitionsverhalten im Einzelfall sind sie jedoch zuwenig griffig.

- Der marginale Ansatz

Der dritte Ansatz wird im Rahmen der "Lenkungsfunktion des Eigenkapitals" ¹⁾ und an einem konkreten Beispiel erklärt. Die Renditekriterien einer alternativen Kreditfähigkeit sollen ergründet werden. Die Gegenüberstellung von drei Aktivpositionen - Hypothek im ersten Rang, Kontokorrentdarlehen ohne Deckung und eine nicht zu konsolidierende Beteiligung - (vgl. Abb. 8) erweckt vorerst den Eindruck, dass der ungedeckte Kredit mit 1/2 % mehr Rendite, den anderen Kreditarten vorzuziehen wäre. Dem ist nach näherer Betrachtung der verursachten Wertkosten ²⁾ nicht immer so. Werden die Renditen der Kredite um den Anteil der Eigen- und Fremdfinanzierungskosten gekürzt, erhalten wir in einem ersten Schritt die Bruttomargen, die bei zunehmenden Eigenmittelkosten und unterschiedlichen Haftungsprämien (Eigenmittelunterlegung) bereits schon marginal ausfallen können. Werden zudem die Risikokosten (Prämien für erlittene Verluste) in Abzug gebracht, dann kann ein anfänglich besser rentierender Kredit ins Gegenteil schlagen. Die Scheu vor dem Risiko drängt sich durch diese kumulierten Lasten (Haftungs- und Risikoprämien) geradezu auf. Können Banken mit einer tiefen Selbstfinanzierung ³⁾ und unvorteil-

1) Vgl. "Eigenkapital als Träger qualitativer Eigenschaften", Punkt 2.3, Kapitel 2, vgl. "strategische Funktionen des Eigenkapitals", Punkt 3.1.4.2, Kapitel 3

2) Wertkosten = Zins-, Haftungs- und Risikokosten

3) Vgl. "Zum Begriff Bankeigenkapital", offene und verdeckte Selbstfinanzierung, Punkt 2.1, Kapitel 2

Bruttomargenevaluation alternativer Kredite bei unterschiedlichen Wertkosten unter besonderer Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten Abb. 8

Kreditarten Rechen- elemente	Hypothek im ersten Rang		Kontokorrent Darlehen ohne Deckung		nicht zu kon- solidierende Beteiligung	
Kapital	100		100		100	
Rendite 1)	5,5 %		6,0 %		-	
Haftungsprämie 2)	4 %		8 %		40 %	
Risikoprämie 3)	1/4 %		1/2 %		25 %	
Mischfinanzierung 4)	4 %		4 %		4 %	
Eigenkapital Kostensatz 5)	7 %	15 %	7 %	15 %	7 %	15 %
Zinsertrag	5,5	5,5	6,0	6,0	-	-
./. Eigenmittelkosten	0,28	0,6	0,56	1,2	2,8	6,0
./. Zinskosten	3,84	3,84	3,68	3,68	2,4	2,4
Bruttomarge 1 6)	1,38	1,06	1,76	1,12	-5,2	-8,4
./. Risikokosten	0,25	0,25	0,50	0,50	25,0	25,0
Bruttomarge 2 7)	1,13	0,81	1,26	0,62	-30,2	-33,4

1) Rendite im Rahmen der CH-Konveniumssätze (Stand 1984).

2) Vgl. Eigenmittelausweis, Unterlegungssätze, Anhang IV.

3) Prämien für Delkredererisiken, die am Jahresende entweder offen über die Erfolgsrechnungen oder verdeckt abgeschrieben werden und Bildung von gebundenen Rückstellungen für Risikopositionen.

4) Für alle Aktiven im Rahmen der Einpool-Methode (Definition Einpool = alle Gelder der Passivseite dienen zur Refinanzierung der Aktiven, ohne Zuordnung nach Schichten), ohne Einbezug der Eigenmittelkosten.

5) Vgl. Kostenmodell im Kapitel 4, Punkt 4.5.3.2, insbesondere alternative Bandbreiten der Eigenkapitalkosten bei unterschiedlichen Selbstfinanzierungs- und Emissionsbedingungen.

6) Bruttomarge 1 = Zinsertrag ./. Eigen- und Fremdfinanzierungskosten

7) Bruttomarge 2 = Bruttomarge 1 ./. Risikokosten

haften Emissionsbedingungen hohe Risiken noch verkraften? Das Beispiel zeigt, dass der Anteil der risikoreichen Positionen, wie u.a. die Beteiligungen nur in denjenigen Bankbilanzen anzutreffen sind, wo eine kräftige Selbstfinanzierung dies erlaubt und bei denen die Eigenmittelkosten in einem angemessenen Verhältnis zum Kapitalvolumen stehen. Dabei spielen, wie wir noch sehen werden, gute Emissions- und Selbstfinanzierungsbedingungen 1) eine entscheidende Rolle.

3.1.5 Wechselwirkungen zwischen Primär- und Sekundärplanung

3.1.5.1 Strategische Einflussfaktoren

Die Planung verläuft nur selten kontinuierlich. Dies ist verständlich, denn zum Zeitpunkt der Errichtung neuer Pläne sind die Einflussfaktoren aufgrund subjektiver Szenarien berechnet worden. Die wirtschaftliche Lage kann sich aber verändern (Währung, reales Wachstum, Inflation, Konjunktur) und die Planung umstossen. Diese Szenarien lösen neue Anpassungsprozesse aus und führen somit zum Ueberdenken der eingeschlagenen Marschrichtung.

Durch drastische Veränderungen in der Umwelt, ergibt sich für eine Bank entweder eine Zwangssituation, aus der eine Kurskorrektur erfolgen muss, oder sie wird nur am Rande betroffen, so dass eine kleinere Korrektur notwendig ist (Ertragsreagibilität). Diese Situationen müssen von der Bankplanung mit sofortiger Wirkung wahrgenommen werden (mit sogenannten "what-if"-Analysen), damit rechtzeitig wirksame Massnahmen getroffen werden können. Es geht meistens nicht darum, die strategische Wahl im vollen Umfang in Frage zu stellen, sondern die eingeleiteten Massnahmen unter veränderten Bedingungen zu überprüfen. In diesem Prozess kommt dem Prinzip des Ausgleichs in der Planung durch Budgetanpassungen eine besondere Bedeutung zu.

1) Vgl. Ausführungen über Eigenkapitalkosten, Punkt 4.5.3.1, Kapitel 4

3.1.5.2 Das Ausgleichsgesetz der Planung

Das Gesetz stammt von Gutenberg ¹⁾ und besagt, dass ein Minimumsektor (schwächster Teilbereich) die ursprüngliche Planung ändern kann. Um diese unvorhersehbaren Störungen jedoch in Grenzen zu halten, müssen diese Teilbereiche koordiniert und die Engpässe behoben werden.

3.1.5.2.1 Die Koordination der Pläne

Primärpläne müssen überprüft werden; insbesondere ist das Ausmass der Veränderung (hervorgerufen durch die Erfolgsrisiken, Zinsänderungen, Zins- und Kapitalausfälle, Währungsrisiken usw.) gegenüber der strategischen Auswahl festzulegen. Ferner lösen Wachstumseinschränkungen und strukturelle Anpassungen in den Bankbilanzen unmittelbar Veränderungen in den Sekundärplänen aus. Die Koordinationsaufgabe besteht darin, die Potentiale bzw. Ressourcen neu zu verteilen, damit die Leistungserstellung auf ein effizientes Mass gebracht werden kann. Bei Wachstumsstörungen infolge eines weltweiten Investitionsrückgangs ist die Kreditaktivität eingeschränkt und dabei können Selbstfinanzierungsreserven ausgeschöpft werden. Umgekehrt steigen bei einem überstürzten Wachstum die Erfolgsrisiken und engen den Eigenkapitalspielraum ein.

Auch Sekundärpläne lassen sich aufgrund von unvorhersehbaren Situationen nicht immer realisieren. In solchen Lagen wird die primäre Leistungserstellung beeinträchtigt (Bsp. Engpässe in der Eigenmittel- und Eigenkapitalbeschaffung). Solche Sequenzen zeigen deutlich, dass Wechselwirkungen in den Plänen bestehen. Welche Massnahmen einzuleiten sind, hängt von der Art und der Wirkung der Störfaktoren ab.

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Die Produktion, Band I, 1972 (Springer), S. 126. "... Das Ausgleichsgesetz der Planung aber ist das der Dominanz des Minimumsektors, d.h. des schwächsten Teilbereichs im Gesamtsystem betrieblicher Betätigung. Dieser Sektor kann wechseln. Ein solcher Wechsel zwingt jeweils zu einer Aenderung der Planung. Der neue Minimumsektor, mag er in ausserbetrieblichen oder innerbetrieblichen Bereichen des Betriebes liegen, reguliert die Planung dann wieder auf sich ein."

3.1.5.2.2 Die Ausrichtung auf dem Minimumsektor

Engpassituationen in der Produktion und der Beschaffung von Eigenkapital können vorkommen; die Führung hat im gegebenen Zeitpunkt alle ihre Kräfte auf solche Sektoren einzusetzen. Plötzliche Störungen können mehrmals vereinzelt oder zusammen mit unterschiedlicher Intensität und Dauer auftreten. Die Behebung solcher Engpässe, welche die Gesamtbankplanung betreffen, ist eine wichtige permanente Führungsaufgabe. Ohne taugliches Meldesystem, das eine Differenzierung der Störfaktoren wahrnimmt, kann diese Aufgabe nicht erfüllt werden. Dies wird mit der dritten zu untersuchenden Funktion - der Kontrolle - abgedeckt.

3.2 DIE DISPOSITION ZU EINER EIGENMITTELERHOEHUNG (PRODUKTIONSFUNKTION)

Mit dieser Funktion wird die eigentliche Beschaffung von eigenen Mitteln auf dem Kapitalmarkt eingeleitet und durchgezogen. Die Disposition stellt im Unterschied zur Planung, Buchführung und Kontrolle eine Frontaktivität dar, die im Bereich der langfristigen Geldbeschaffung einen wichtigen Platz einnimmt. Die Träger dieser Funktion nehmen eine dispositive Aufgabe wahr, die sich näher charakterisieren lässt.

3.2.1 Ziel und Zweck der Disposition

Die Optimierung der Ergiebigkeit der eigenen Mittelbeschaffung (Beteiligungsfinanzierung) besteht in der Erzielung hoher Agi und in der marktkonformen Entgeltung der Aktionäre. Beiden Zielen gerecht zu werden heisst, sich auf eine Kapitalerhöhung gründlich vorzubereiten. Im Moment einer Durchführung auf dem Kapitalmarkt wird die Administration der Disposition einem speziellen internen Syndikatsbüro übertragen, welches das Effektenemissionsgeschäft in allen Teilen ohnehin betreut. Die Federführung sowie die Koordination übernimmt bei grösseren Banken der Leiter des internen Finanz- und Rechnungswesens (Fachreferent bei der Geschäftsleitung), der neben der Erhaltung der Eigenmittelsubstanz auch die liquiditätspolitischen Aspekte der Bank im Auge zu behalten hat.

- Optimale Emissionsbedingungen auf einem organisierten Markt

Die Emissionstätigkeit (Aktien und Obligationen) ist international wie schweizerisch von der Industrialisierung und der damit verbundenen hohen Kapitalnachfrage, hauptsächlich in Form von Anleiheausgaben, geprägt. Diese zunehmende Kapitalintensität wurde aber auch durch die Eigenmittelvorschriften der Banken geprägt (vgl. Kapitalmarktentwicklung in Kapitel 4).

Das Effektenemissionsgeschäft hat in der Schweiz mit den bewältigten Volumina auf dem Kapitalmarkt stetig an Bedeutung zugenommen. Dies beweisen die immer häufiger durchgeführten öffentlichen Zeichnungen und die Steigerung der Börsenumsätze. Diese Geldbeschaffungs-Transaktionen laufen auf einem speziell dazu eingerichteten Markt ab.

Die Rahmenbedingung ist schon zum grossen Teil durch den Zusammenschluss mehrerer schweizerischer Banken gegeben, die dem Emissionsmarkt den Ordnungsstempel aufsetzen. Dadurch beansprucht jeder Emittent eine gemeinsame volkswirtschaftliche Leistung in Form von Zeitersparnis und Risikominderung. Er hat in diesem Rahmen die eigenen Aktionsparameter selber zu bestimmen (Ausmass und Zeitpunkt einer Emission, Dividenden, Emissionspreis).

- Erfolgssicherung einer Emissionstätigkeit

Die grossen Risiken für den Kapitalsuchenden werden teilweise kartellähnliche Regelungen filtrierte. Dennoch besteht keine Garantie für einen durchschlagenden Emissionserfolg. Die individuelle Unternehmungsverfassung zum Zeitpunkt der Emission ist ausschlaggebend. Dies sind Zeitpunkt der Emission, Abschätzungen der "Borrow Capacity" des Kapitalmarktes, Konditionen, Form der Emission, Unternehmungswert ¹⁾ im Zeitpunkt der Geldbeschaffung usw.

1) Vgl. Kontrollfunktion im Kapitel 3, Kennzahlen: Die Aktienbewertung versus Unternehmungsbewertung

Welches sind die Dimensionen dieses Marktes? Wie schon erwähnt, handeln die Emittenten auf einem etablierten Markt, der feste Strukturen aufweist und speziell organisiert ist. Dazu gehören die Abgrenzungen der Emissionsarten (inländische Obligationen, Anleihen und Aktien sowie internationale Anleihen), die Plazierungsformen (direkte, kommissionsweise Plazierung oder Festübernahme), die Abmachungen zwischen den Banken (Verbände, lokale Bankenzusammenschlüsse, ständige und ad hoc gebildete Konsortien sowie Syndikate), der gesetzliche Rahmen mit den Regelungen des Vertragsrechts (Anleihens- und Syndikatsverträge), Regelungen des Prospektzwangs ¹⁾ sowie die bankengesetzlichen Bestimmungen und die Meldepflicht ²⁾ an die Schweizerische Nationalbank. Daneben beanspruchen die Emittenten einen administrativen Apparat, der für eine ständige Präsenz der Emissionsbanken auf nationalen und internationalen Plätzen sorgt und die Abwicklung institutionalisiert.

3.2.2 Inhalt der Dispositionsaufgabe

3.2.2.1 Die Durchführung einer Eigenmittelbeschaffung auf dem Kapitalmarkt

- Meldung an das Emissionskonsortium Schweizerischer Banken

Ungeachtet der Plazierungsformen sind bei Ausgaben von Anleihen oder neuen Aktien das Emissionskonsortium Schweizerischer Banken oder der Verband der Kantonalbanken - für Geschäfte, die von einer Kantonalbank eingebracht werden - zu avisieren. In der relativ jungen Geschichte der Schweizerischen Emission erlebte die Emissionskontrolle unterschiedliche Nuancierungen. Ab 17. März 1967 ist sie ins Leben gerufen worden (vgl.

-
- 1) OR Art. 651 Prospektzwang bei der Ausgabe von Aktien
 Art. 752 Prospekthaftung bei der Gründung einer Aktiengesellschaft oder bei der Ausgabe von Aktien und Obligationen
 Art. 1156 Prospektzwang und Prospekthaftung bei Ausgabe von Anleihensobligationen
- 2) BaG, Art. 8, Meldepflicht an SNB über ausländische Emissionen über 10 Millionen

Konvention XIV) 1); die Mitglieder verpflichten sich, sämtliche für sich oder durch ihre Vermittlung zu begebende Obligationenanleihen und andere festverzinsliche Wertpapiere inländischer Schuldner von mehr als 8 Millionen Franken Nennwert per annum vom gleichen Schuldner beim Kartell Schweizerischer Banken oder beim Verband Schweizerischer Kantonalbanken anzumelden.

Aufgrund des Bundesbeschlusses vom 20. Dezember 1972 über Massnahmen auf dem Gebiet des Kreditwesens wurde die bisherige auf einer Uebereinkunft der Banken beruhende Emissionskontrolle durch eine staatliche Kommission ersetzt.

Auf Antrag der Schweizerischen Nationalbank hatte der Bundesrat die Verordnung über die Emissionskontrolle auf den 31. Dezember 1982 aufgehoben. Die Marktteilnehmer waren sich jedoch einig, dass die gegenseitige Information über Emissionsvorhaben weiterhin sichergestellt werden sollte. In diesem Sinne wurde die Konvention XVII 2), betreffend das inländische Emissionsgeschäft gezeichnet. Art. 1 besagt, dass alle inländischen Emissionen im Betrage von mehr als 20 Millionen Franken Nennwert bei der Koordinationsstelle, der Kantonalbank von Bern, anzumelden sind. Art. 4: Die Kantonalbank Bern hält ebenfalls den Vorsitz. Die Kommission 3) entscheidet über allfällige Empfehlungen mit 2/3 Mehrheit, wobei Empfehlungen der Zustimmung von mindestens zwei Grossbanken und zwei Kantonalbanken bedürfen.

Jedes Institut der Kommission hat eine Stimme, der Vorsitzende stimmt nicht mit. Neben der betraglichen Beschränkung melden die Emittenten die Frist, den Namen des Schuldners und die Anleihe als Neugeld oder Konversion an.

Mit diesem freiwilligen Emissionskalender wird die Notierung der Emis-

1) Konvention XIV betreffend Emissionskontrolle ist durch die Aufhebung der Verordnung über die Emissionskontrolle nicht mehr in Kraft.

2) Konvention XVII betreffend das inländische Emissionsgeschäft (vgl. Anhang VI) in Kraft ab 1. Juli 1983

3) Vgl. Konvention XVII, Art. 4, Mitglieder der Kommission

sionen keineswegs gefährdet. Die Erfassung der inländischen Emissionen ist damit für die Banken repräsentativ (vgl. Kapitel 4, Untersuchung des Kapitalmarktes). Die Aktien unterliegen nicht der obgenannten Kontrolle bzw. Meldeordnung. Sie werden für schweizerische, überblickbare Verhältnisse an der Börse beobachtet. Es besteht jedoch in allen öffentlichen Publikationen keine Gewähr auf Vollständigkeit.

- Emissionsfristen

Die obgenannte Meldung beinhaltet ebenfalls die gewünschte Zeichnungsfrist. Je nach Höhe des Betrages und der Anmeldefrist wird die Emission im Kalender termingerecht eingetragen. Bei zu starker Beanspruchung des Kapitalmarktes bzw. gestörten Marktverhältnissen können die Emissionen nach Prioritäten verteilt werden (Art. 4 der Konvention). Diesbezüglich haben die Kommissionsmitglieder eine gewünschte Frist vor- oder nachzuvorschieben oder Kürzungen zu empfehlen.

Diese zeitliche und mengenmässige Verteilung bringt es mit sich, dass Emissionen regelmässiger auf den Kapitalmarkt gelangen. Sorgfältige Zinsbeobachtungen sind vor der Ausgabe der Anleihen von Nutzen. Eine letzte Anpassung des Zinssatzes kann für den Platzierungserfolg ausschlaggebend sein. (Eine Liste der Ausgabekurse wird von der Koordinationsstelle den Banken versandt und veröffentlicht.)

Der Emissionskalender kann in den Fachzeitingen nachgeschlagen werden (siehe Abbildung 9). Ferner notiert die SNB die Neubeanspruchung des Kapitalmarktes durch öffentlich aufgelegte Emissionen und veröffentlicht die Ergebnisse in ihrem Monatsbericht.

Emissionskalender

Abbildung 9

(SHZ Nr. 24 vom 16.06.1983)

Erster freiwilliger Emissionskalender

Erstmals wurde jetzt der aufgrund der freiwilligen Vereinbarungen zwischen den Banken erstellte Emissionskalender für Inlandanleihen veröffentlicht. Gemäss Zusammenstellung der das Sekretariat führenden Berner Kantonalbank wurde für Juli und August 1983 insgesamt 19 Anleihen im Betrag von 1,435 Mrd Fr. angemeldet. Davon entfallen 360 Mio. Fr. auf Konversionen. Die Liste der angemeldeten Anleihen Juli bis August 1983 lautet (Beträge in Mio. Fr.; Konversionen in Klammern):

Datum der Emission	Anleihennehmer		Lib./Zins-termin
27.6.- 1.7.	Brown Boverie & Cie., Baden	120	
29.6.- 5.7.	Ville d'Yverdon	8 (12)	20.7.
1.7.- 7.7.	Merck AG, Zug	100	
4.7.- 8.7.	Gaznat S.A., Vevey	10 (40)	25.7.
6.7.-12.7.	Renault Holding AG, Zug	100	
8.8.-12.8.	Einwohnergemeinde Rheinfelden	15	31.8.
8.8.-12.8.	Bernische Kraftwerke AG	70	
9.8.-15.8.	Emissionszentrale schweiz.Gemeinden	84 (26)	15.9.
11.8.-17.8.	Solothurner Kantonalbank	40	
12.8.-18.8.	Wasserwerke Zug, Zug	8 (7)	31.8.
12.8.-18.8.	Kanton Basel-Stadt	50 (30)	31.8.
15.8.-19.8.	Schweiz.Depositen- u.Kreditb.,Basel	25	
15.8.-19.8.	Kraftwerke Oberhasli AG	(75)	3./12.9./ 1.10.
16.8.-22.8.	Thurgauische Kantonalbank	40	
17.8.-23.8.	Hypothekarkasse des Kantons Bern	10 (45)	15.9./15.10.
17.8.-23.8.	Kanton Wallis	40 (30)	
19.8.-25.8.	Zuger Kantonalbank	40	
-25.8.	Schweizerische Eidgenossenschaft	250	5.9.
19.8.-25.8.	Pfandbriefbank	55 (95)	30.9.

- Der Prospekt

Im Mittelpunkt einer Geldbeschaffung, insbesondere einer Eigenkapitalbeschaffung, steht die Information über den Emittenten bzw. Schuldner. Durch den Prospekt erhalten die Gläubiger eine Visitenkarte des Schuldners. Damit eine einheitliche Regelung gewährleistet ist, schreibt der Gesetzgeber die Veröffentlichung durch Prospekt vor. Das Gesetz setzt den Mindestinhalt im Schweizerischen Obligationenrecht, Art. 651/1156, fest:

III. Ausgabe neuer Aktien. 1. Voraussetzungen

2. Prospekt

Art. 651 (626 IV): Werden die neuen Aktien öffentlich zur Zeichnung angeboten, so ist hierzu durch einen Prospekt einzuladen, der im Namen der Verwaltung von einer mit der Vertretung betrauten Person unterzeichnet sein muss. Dieser hat Aufschluss zu geben über:

1. Das Datum der Eintragung in das Handelsregister;
2. die Firma und den Sitz der Gesellschaft;
3. die bisherige Höhe und die Zusammensetzung des Grundkapitals unter Angabe des Nennwertes, der Art und Gattung der Aktien sowie allfälliger Verzugsrechte;
4. allfällig bestehende Genussscheine mit Angabe ihrer Rechte;
5. die Zusammensetzung der Verwaltung und der Kontrollstelle;
6. die letzte Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz mit dem Befund der Kontrollstelle;
7. die in den letzten fünf Jahren oder seit Gründung bezahlten Dividenden;
8. die von der Gesellschaft ausgegebenen Obligationenanleihen;
9. den Beschluss über die Ausgabe neuer Aktien, insbesondere den Gesamtbetrag, den Nennwert und den Ausgabepreis sowie Zahl und Art der neuen Aktien;
10. Sacheinlagen, die Uebernahme von Vermögenswerten und die Gewährung besonderer Vorteile;
11. den Beginn sowie allfällige Beschränkungen der Dividendenberechtigung und Vorzugsrechte;

12. den Zeitpunkt bis zu dem die Zeichnung verbindlich ist.

Ein besonderer Prospekt ist entbehrlich, wenn die in obenerwähnten Artikeln vorgeschriebenen Angaben in die Zeichnungsscheine aufgenommen werden."

Vierunddreissigster Titel Anleiheobligationen

1. Abschnitt. Prospektzwang bei Ausgabe von Anleiheobligationen

Art. 1156: "Anleiheobligationen dürfen nur aufgrund eines Prospektes öffentlich zur Zeichnung aufgelegt oder an der Börse eingeführt werden.

Die Bestimmungen über den Prospekt bei Ausgabe neuer Aktien finden entsprechende Anwendung; überdies soll der Prospekt nähere Angaben enthalten über die Anleihen, insbesondere über die Vorzugs- und Rückzahlungsbedingungen, die für die Obligationen bestellten besonderen Sicherheiten und gegebenenfalls die Vertretung der Anleihegläubiger.

Sind Obligationen ohne Zugrundelegung eines dieser Vorschriften entsprechenden Prospektes ausgegeben worden, oder enthält dieser unrichtige oder den gesetzlichen Erfordernissen nicht entsprechende Angaben, so sind die Personen, die absichtlich oder fahrlässig mitgewirkt haben, solidarisch für den Schaden haftbar. Nebst diesen gesetzlichen Bestimmungen kann der Schuldner je nach Bekanntheitsgrad auch zusätzliche Angaben anbringen."

- Der Syndikats- bzw. Anleihenvertrag

Die nachfolgenden Ausführungen werden - weil die eigenen Mittel der Banken eine obligationenbezogene Komponente berücksichtigen - der Vollständigkeit halber knapp aufgenommen. Gemeinsame Handlungen, die durch gegenseitige Willensäußerungen zustandegekommen sind, gründen in der Regel auf einen schriftlichen Vertrag zwischen den Parteien. Der Syndikatsvertrag bildet die Grundlage eines Zusammenschlusses zwischen den Banken zur gemeinsamen Ausgabe einer Emission. Darin werden die Mitglieder des Syndikats festgehalten, die sich zur einfachen Gesellschaft konstituieren unter Ausschluss der Solidarhaftung. Ausserhalb dieses Syndikats können weitere Banken am Projekt direkt oder in Form von Unterbe-

teiligungen teilhaben.

Die vertraglichen Gegenstände sind: das Ausschlussrecht (Recht der Banken, einen bestimmten Prozentsatz ihrer Quote im voraus fest für sich zu reservieren), der Zuteilungsmodus (je nach Ausschluss und Zeichnungsergebnis proportional oder nach Quoten). Bei Unterzeichnungen verpflichten sich die Banken zur Restübernahme, die Publikation im Syndikat, die Dauer des Vertrages, die Abrechnung (Inhalt, Form) und die Konditionen (wie Gestionskommission, Coupons- und Obligationeninkassi).

Als integrierender Bestandteil schliessen der Emittent und die Konsortien einen sogenannten Anleihensvertrag ¹⁾ ab, der im speziellen das Objekt selbst zum Gegenstand hat. Darin werden zwischen den Parteien je nach Vertrag eine sogenannte Uebernahme zu einem festgesetzten Preis und die Verpflichtungen zur Ausgabe vereinbart. Der Uebernahmepreis sowie der Emissionspreis werden genannt. Die Differenz bildet die sogenannte Garantie- bzw. Uebernahmekommission. Es werden ferner die Abgeltungsformen, der Prospektinhalt, die Herstellung der Titel und die Kostenfolgen festgelegt.

Der Vertrag regelt auch die federführende Bank, den Kreis der anderen Beteiligten und bestimmt die offizielle Zahlungsstelle. Die Quoten werden ebenfalls genannt, und eine Rücktrittsklausel ermöglicht den Banken in ausserordentlichen Situationen "force majeure" vom Vertrag zurückzutreten.

3.2.2.2 Die Werbung

Nach zustandegekommenen Verträgen werden die Prospekte gedruckt. Die Banken, die an der Durchführung der Emission teilnehmen sowie die Zeitungsredaktionen werden zu diesem Zeitpunkt informiert. Die Drucksachen (Prospekte und Zeichnungsscheine) werden von diesen Banken an die Kun-

¹⁾ Budich, H.L.: Das Effektenemissionsgeschäft in der Schweiz; in: Bankwirtschaftliche Forschungen, Band I; Hrsg., Gsell, E., Bern 1969 (Haupt), S. 342 und S. 362 ff.

den weitergeleitet. Die emittierende Bank kann im Hinblick auf spezielle Kunden und Marktsegmente eigene Werbung betreiben. In dieser Phase kann die Werbeabteilung für die Ausarbeitung einer Kundenwerbung beauftragt werden. In der Regel versprechen solche Aktionen nicht den gewünschten Erfolg und stehen zum gemeinsamen Ausgabekonzept im Widerspruch.

3.2.2.3 Die Emissionsüberwachung

In der Phase der Emissionsausgabe, die durch kurze Zeichnungsfristen geprägt ist, wird eine effiziente Kontrolle des Erfolges stark erschwert. Einmal, weil die Meldungen der Zeitungen nicht sofort eintreffen, zum andern, weil je nach Begebungsart das Resultat stark verfälscht sein kann, zum Beispiel bei Majorisierung ¹⁾ der Zeichnung.

Ungeachtet dieser Usanz dürfte eine federführende Bank mit einer guten Emissionskontrolle in der Lage sein, den Erfolg zu steuern. Die Einschaltung guter Kunden, insbesondere institutioneller Anleger im richtigen Zeitpunkt, könnte mit ein Grund zum Erfolg von Emissionstätigkeiten sein.

Nachdem das Ergebnis feststeht, findet die Emission ihren Abschluss mit der Abrechnung sowie der Herausgabe der Titel und der Kotierung an der Börse.

3.3 DIE BUCHFUEHRUNG DES EIGENKAPITALS (REGISTRIERFUNKTION)

3.3.1 Ziel und Zweck der Buchführung (vgl. Uebersicht, Abbildung 10)

Als oberstes Ziel der Buchführung gilt, eine qualifizierte Informationsbasis im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und der Bedürfnisse des

1) "...Jemand, der aus einer Emission von Obligationen oder Aktien Titel zu erwerben beabsichtigt und gesamthaft mit einer starken Ueberzeichnung rechnet, zeichnet nicht nur den gewünschten Betrag, sondern in Berücksichtigung des wahrscheinlichen Ueberzeichnungsfaktors eine entsprechend höhere Summe, um bei Kürzung der Zeichnungen wenigstens annähernd in Höhe des tatsächlich gewünschten Betrages eine Zuteilung zu erhalten;..." aus Handbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens der Schweiz

Ziel und Zweck

Ziel	- Erstellung einer quantitativen Informationsbasis für • externe Benutzer (Bankenkommission, Steuerbehörde, SNB, Kunden und Kapitalgeber) • interne Benutzer (Führungsbereich, Management) insbesondere Informationsbereitschaft für Planung, Kontrolle und Disposition des Eigenkapitals - Gestaltung eines wirtschaftlichen Kommunikationsprozesses (Kosten - Nutzen) - Erzielung einer maximalen Rendite auf dem eingesetzten Kapital (ROI, ROE und IRR)
Zweck	- Informationsbereitschaft für Basisrechnungen - Mehrfachnutzung für analytische Zwecke (Vergleiche)

Ablauforganisatorische Elemente der operationellen Buchführung

Informationsbedarf	- Ermittlung des operationellen Informationsbedarfs anhand einer "Benutzerkonzeption" - Definition des externen und internen Datenbedarfs (Art und Umfang)
Informationsquellen	- Festlegung der primären Quellen, der zentralen und dezentralen Zentren - Abklärung über eine Mehrfachnutzung der Daten
Informationsverarbeitung	- Festlegung der Kommunikationsprozesse • Übermittlung der Daten (Transfer) • Verarbeitung der Daten (Transformation) • Aufbewahrung der Daten (Speicherung) • Periodizität der In- und Outputs
Gestaltung des Kommunikationssystems	- Festlegung der Subsysteme (Konto-Führung, Management-Information) - Integration im operationellen Kommunikationssystem - Realisierung der Datenbank- und Endbenutzerkonzeption

Führungsbereichs sicherzustellen. Ferner sollte die Funktionsfähigkeit im betrieblichen Kommunikationssystem gewährleistet sein. Oberstes Gebot bilden die Grundsätze der Bilanzklarheit und -wahrheit.

Der Zweck der Buchführung muss in zwei Richtungen gesehen werden. Zum einen handelt es sich um eine reine Informationsbereitschaft über einen konkreten abgelaufenen Sachverhalt, zum andern müssen diese retrospektiven Daten für analytische Zwecke (Planung, Kontrolle, Zeitvergleiche, Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsauswertungen) aufbereitet werden.

3.3.2 Die Gestaltung des Kommunikationssystems

Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf das Kommunikationssystem zur Buchführung des Eigenkapitals (vgl. Abbildung 10, unterer Teil).

- Der Informationsbedarf

Um das obgenannte Ziel zu erreichen, müssen die internen und externen Benutzerbedürfnisse definiert und in einem Konzept festgehalten werden. Bei der Buchführung unterscheidet man grundsätzlich zwei Hauptbenutzerkreise. Beim ersten handelt es sich um Dritte, wie externe Revisionsstellen, Bankkommission, Steuerbehörden und Nationalbank. Die Abdeckung dieser Bedürfnisse wirft insofern keine Probleme auf, da sie aus einheitlichen Verordnungen und Richtlinien hervorgehen. Beim zweiten handelt es sich um nach innen gerichtete Informationen. Diese sind vor allem im Kreise der drei betrieblichen Funktionen (Planung, Kontrolle und Disposition) zu finden. Von diesen Benutzern wird eine Beschreibung der zu ermittelnden zusätzlichen Daten erwartet. Dabei sind Datenumfang und -art festzulegen.

- Die Informationsquellen

Da wir bei der Buchführung nur quantitative Informationen zur Deckung des Bedarfs ermitteln, sind speziell die internen Informationsquellen anvisiert. Umweltinformationen sind erst im Bereich der Planung und der Disposition notwendig.

Der Begriff "Quelle" wird sinngemäss als Bezugsort einer Information verstanden. Die Kommunikationswege sind kurz zu halten, das heisst, man sollte die Informationen direkt von den verantwortlichen Stellen erhalten.

Die Quellen sind in einem konzernorientierten Unternehmen sowohl zentral als auch dezentral angelegt. Wichtig ist, dass bei einer dezentralen Konzeption die Daten an mehreren Orten, aber in gleich strukturierten Produktionszentren anfallen. Diesbezüglich dürften kaum Probleme aufkommen, da alle Filialen über eine Buchführungsfunktion in ihren eigenen Buchhaltungsabteilungen verfügen. Bei der Planung eines Kommunikationssystems sind von Anfang an Doppelspurigkeiten auszuschalten. Dieser Forderung zu entsprechen, hängt von der Datenbankkonzeption ab. Manuelle Prozesse führen unweigerlich zur Einschaltung von weiteren Quellen, die sofort den Kontrollaufwand erhöhen.

Nachdem Umfang und Art der Daten auf ihren Endzweck (vgl. Abbildung 11) überprüft worden sind, müssen die Erfassungsquellen bestimmt werden. Da sowohl die zentrale als auch dezentralen Buchhaltungen für interne Kontrollzwecke bilanzpflichtig sind, können die Positionen direkt aus den Bilanzen für die Ermittlung der Eigenkapitaldeckung entnommen werden. Der zentralen Buchhaltung fallen zusätzliche Daten zur Eigenkapitalbuchführung infolge Verwaltung dieser Mittel an. Zu den Wertkosten und -erlösen und weiteren Betriebskosten in Zusammenhang mit dem Eigenkapital, sind Quellen zur Errichtung einer Kosten- und Leistungsrechnung zu bestimmen.

Die Pflicht nach konsolidierten Bilanzen 1) löst unmittelbar einen Kommunikationsprozess zu den indirekt beherrschten, im Bank- oder Finanzbereich tätigen Unternehmen und Immobiliengesellschaften mit Sitz im In- oder Ausland aus.

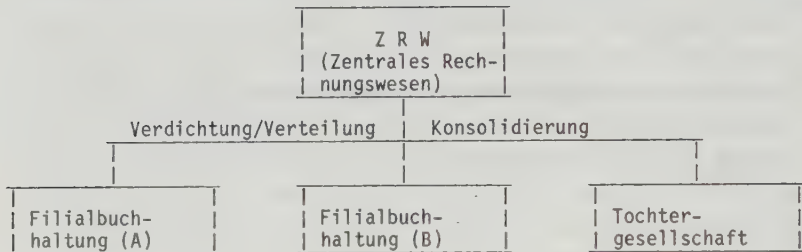
Auf die zu erfassenden Daten werden wir noch ausführlicher bei der Er-

1) Verordnung zum Bankengesetz, Art. 12, Abs. 2

Quellen der Eigenkapitalbuchführung

Abbildung 11

Datenquellen



Quelle	Datenart	Zweck
ZRW	- Verdichtung der Filialbilanzen und ergänzenden Angaben zur Eigenmittelberechnung - Eigenkapitalbestandesrechnung	Berechnung des erforderlichen Eigenkapitals und Erstellung des "Eigenmittelausweises" (unkonsolidiert)
Filialbuchhaltungen	- Filialbilanzen mit ergänzenden Angaben zur Bilanz und bilanzrelevanten Eigenkapitalbezugsmengen	(siehe Anhang IV)
ZRW	- Ermittlung der zentralen Erlöse und Kosten im Zusammenhang mit dem Eigenkapital - Verteilung des Kapitals auf Filialen (zugeteiltes Kapital)	Kosten- und Leistungsrechnung (alternativ) a) nach zentralem "Profit-Center" Konzept
Filialbuchhaltungen	- Ermittlung der dezentralen Kosten im Zusammenhang mit dem Eigenkapital - Kapitalverzinsung	b) nach dezentralem "Profit-Center" Konzept
ZRW	- Konsolidierung der Muttergesellschaft nach einheitlichen Richtlinien	Berechnung des erforderlichen Eigenkapitals und Erstellung des "Eigenmittelausweises" (konsolidiert)
Tochtergesellschaften im In- und Ausland	- Konsolidierungspflichtige Bilanzen und bilanzrelevante Daten - Eigener Eigenkapitalstatus	(siehe Anhang IV)

stellung des "Eigenmittelausweises" zurückkommen. Für die Praxis ist es ausserordentlich wichtig, dass die Quellen, in denen die Daten nach genauen technischen Weisungen erhoben werden, definiert sind.

- Die Informationsverarbeitung

Die Informationsverarbeitung umfasst die Uebermittlung der Daten von den Quellen zu den Verarbeitungszentren, die Transformation für die Benutzer sowie die Aufbewahrung und die Festlegung der Periodizität im Rahmen eines umfassenden Planungs- und Berichtswesen. ¹⁾

. Datenübermittlung (Transfer)

Die Datenübermittlung ist ein zentrales Kommunikationsproblem und hängt im wesentlichen vom Stand der Computertechnik ab. Hiernach unterscheidet man drei Stufen der Uebermittlung:

1. Stufe: manuell (Formulare)
2. Stufe: halbautomatisch (lose elektronisch lesbare Datenträger)
3. Stufe: automatisch (Wahlleitungen/Standleitungen)

Die manuelle Uebertragung belastet die nächste Phase der Informationsverarbeitung, indem eine nochmalige Erfassung dieser Daten erfolgen muss. Dabei entstehen neue Fehlerquellen und ein unzumutbarer Erfassungsaufwand. Bei den losen Datenträgern bilden Transport und Manipulation neue Gefahrenquellen. Mit zunehmender Datendichte ist eine Entwicklung zur dritten Stufe anzuvisieren, da die Reibungsverluste auf ein Minimum beschränkt werden können.

. Datenverarbeitung (Transformation)

Die Hauptaufgabe dieses Teilprozesses besteht darin, dezentrale Daten

¹⁾ Planungs- und Berichtswesen als Informatikprojekt = Datenbankkonzeption für die Bereitstellung von Management-Informationen und Wahrnehmung der Controlling-Aufgabe.

zusammenzufügen und auf Konzernebene zu verdichten. Die Sichtbarmachung für die Benutzer geschieht in unserem Fall anhand eines offiziellen von der Bankenkommision entworfenen Formulars im sogenannten "Eigenmittelausweis" (siehe Anhang IV). Daneben sind aber Vergleichsauswertungen für die interne Analyse anzufertigen, wobei bei der Buchführung nur vergangene Daten herangezogen werden. Bei Realisierung einer Kosten- und Leistungsrechnung soll zudem eine marginale Eigenkapitalrendite abgeleitet werden können - Internal Rate Of Return -, im Gegensatz zur nach aussen gerichteten - Return On Equity -.

. Aufbewahrung der Daten (Speicherung)

Für die interne und externe Kontrolle sind die Daten mehrere Jahre zurück aufzubewahren. Die Daten sind einem Schutz als auch einer Sicherung zu unterstellen. Der Datenschutz gewährt eine Zugriffsabsicherung und soll Unbefugten den Zugang zu Daten verwehren. Dies kann in einer allgemeinen Schutzkonzeption (Reglement, Verzeichnis der Zugriffsberechtigten usw.) geregelt sein. Die Datensicherung hingegen dient der physischen Erhaltung der Daten und ist meistens im Organisationskonzept der Datenverarbeitung gelöst.

Bei dezentralen Konzeptionen müssen die Endbenutzer die Sicherung und den Schutz gewährleisten. Es ist von Anfang an darauf zu achten, dass Schutz und Sicherung der Daten durch spezialisiertes Personal und Systeme erfolgen.

. Periodizität

Die sofortige auch "Real-time" genannte Informationsverarbeitung ist für Management-Daten heute noch an vielen Orten Zukunftsvision, denn sie hängt von der Infrastruktur des Kommunikationssystems ab. In der Regel werden Datenerfassungsprogramme auf die gleiche Periode angesetzt, die bei der Buchführung üblich ist: Monat, Quartal, Semester und Jahr. Selbst bei monatlichen Erfassungen sind Zwischenschätzungen für Teile der Informationen optimal, deren Erfassungen mit hohem Aufwand verbunden sind. In der Praxis sind folgende Termine optimal:

<u>Monatlich</u>	: Eigenkapitalnachweis gestützt auf monatliche Bilanzen und Teilschätzungen	(I)
<u>Vierteljährlich</u>	: "Eigenmittelausweis" unkonsolidiert und Konsolidierungsnachweis	(E) (I)
<u>Jährlich</u>	: Unkonsolidierter "Eigenmittelausweis"	(E)
	Konsolidierter "Eigenmittelausweis"	(E)
	Interne Eigenkapitalwirtschaftlichkeitsrechnung	(I)

(E) kann nach aussen verwendet werden

(I) nur für interne Zwecke

Die Gestaltung eines umfassenden Kommunikationssystems ist für den technisch-organisatorischen Bereich eine anspruchsvolle Arbeit, um so mehr als in der etappenweisen Realisierung der technische Fortschritt voranschreitet. In der Praxis wird ein solches umfassendes Problem nur mit Erfolg gelöst, wenn eine Gliederung in Teilschritten erfolgt. Sind die Vorgänge im Kommunikationssystem bekannt, dann müssen als erstes Prioritäten gesetzt werden. Hier vollzieht sich die eigentliche Integration in das Kommunikationssystem der Unternehmung. Das Wünschbare und zeitlich Machbare führt oft zu Interimslösungen. Solche Zwischenlösungen erweisen sich als Ressourcenverschleiss, wenn sie nicht im Hinblick auf eine Datenbankintegration konzipiert werden. In der Praxis werden die Koordinationsaufgaben in der Regel einer zentralen Projektgruppe übertragen. Ein Grundkonzept müsste unter anderem technische und organisatorische Umstellungen miteinbeziehen. Dies erfordert eine hohe Flexibilität bereits bei der Projektierung neuer Anwendungen.

Bei Datenverarbeitungs-Lösungen ist zu unterscheiden zwischen "Stand alone" (vollständig unabhängige Datenverarbeitungsprozesse, unabhängig von Hard- und Software) und Verarbeitungen in einem Computerverbundsystem. Die letztere Lösung müsste bei einer Bank mit zahlreichen Filialen und im Rahmen eines automatischen Planungs- und Berichtswesens angestrebt werden. Deshalb sind von Anfang an Datenkonzeptionen mit Zugriffsberechtigungen für die Endbenutzer zu erarbeiten.

Bei zunehmender Datendichte drängt sich eine einmalige Erfassung, eine strukturierte Speicherung sowie Verwaltung der Daten auf. Die Verarbeitung kann sowohl zentral als auch dezentral in den Fachabteilungen erfolgen. Dies hängt von der Problemstellung und der Organisation ab. Die Engpässe liegen heute aber noch bei der konventionellen Software oder problemorientierten Programmierung. Deshalb wächst vermehrt der Wunsch, spezialisierte Sachbearbeiter (Endbenutzer) zusätzlich auf Datenverarbeitung zu schulen. Die Mitarbeit der Benutzer ist bei grossen Datenverarbeitungs-Konzeptionen wichtig, zumal sie zum guten Funktionieren des Systems unmittelbar beitragen.

3.3.3 Die Aufgaben der zentralen Buchführung

- Die laufende Ermittlung des Eigenkapitalbestandes nach gesetzlichen Vorschriften

Gegenstand bilden der Art. 11 der Verordnung vom 17. Mai 1972 und die neuformulierten Buchstaben f und g in der Aenderung vom 1. Dezember 1980. Auf Seite 6 des "Eigenmittelausweises" (siehe Anhang IV) ist das vorhandene Eigenkapital gemäss Art. 11 der Bankenverordnung gegliedert.

Die Buchführung des Eigenkapitalbestandes erfolgt an zentraler Stelle (ZRW). Man kann grundsätzlich zwei Nachführungspflichten unterscheiden. Einmal die laufende Erfassung des Eigenkapitals, beschränkt auf das einbezahlte Kapital bei einer Kapitalerhöhung, zum andern die fortlaufende Kapitalrealisierung von ausstehenden Options- und Wandelanleihen und von zu- oder abgeflossenem nachrangigem Kapital. Diese Kontrollen sind mittels Fälligkeitslisten und in Zusammenarbeit mit den Frontabteilungen durchzuführen.

Die entgültige Ermittlung des vorhandenen Eigenkapitals erfolgt in der Regel am Jahresende beim Abschluss (Bilanzstichtag). Dann werden die offenen und stillen Reserven sowie der durch den Abschluss entstandene Gewinnvortrag festgelegt. In den Zwischenmonaten werden die Reserven geschätzt.

Nach aussen zeigen die Banken in den Zwischenbilanzen nur das nachge-

fürte Eigenkapital (ausgewiesenes Eigenkapital bzw. Grundkapital und offene Reserven inkl. Saldo Vortrag).

Die offenen und stillen Reserven sowie die nachrangigen Darlehen sind Fluktuationen unterworfen, die sich je nach Geschäftsgang oder Fälligkeiten stärker oder schwächer auf die vorhandenen Eigenmittel auswirken.

- Die laufende Ermittlung des Eigenkapitalerfordernisses nach gesetzlichen Vorschriften

Die Art. 12 und 13 der Bankenverordnung legen abschliessend fest, mit welchen Mindestansätzen die Buchwerte der Aktiven, die Eventualverpflichtungen und die schwebenden Geschäfte zu unterlegen sind. Das Formular (siehe Anhang IV), Seiten 1 - 5, bildet integrierender Bestandteil der Wegleitung zur Buchung der notwendigen Eigenmittel.

Die Ermittlung der Erfordernisse setzt voraus:

- a) Die einheitliche, richtige Interpretation des Gesetzes auf allen Buchführungsstufen.
- b) Die laufende Erfassung ergänzender Angaben zur Bilanz sowie der Bezugsmengen im Bereich der Eventualverpflichtungen und schwebenden Geschäfte.
- c) Die gesetzlichen Auslegungsfragen wie zum Beispiel die Unterlegung der Beteiligungen, Edelmetalle, Auslandaktiven, Aufrechnungsdifferenzen, Konsolidierung usw.
- d) Die Genauigkeit des Eigenmittelerfordernisses.

zu a: Die zentrale Buchführung gewährleistet, dass alle ihr zur Verfügung stehenden Informationen in Weisungen an die dezentralen Buchhaltungen (Filialen) erlassen werden, damit diese in der Lage sind, die Bezugsmengen unmissverständlich zu erfassen.

zu b: Es handelt sich neben den Buchwerten der Aktiven um weitere Bezugsmengen, die nicht auf dem ordentlichen Bilanzbogen vermerkt werden

und deshalb separat zu erfassen sind.

zu c: Die zentrale Buchhaltung gewährleistet ferner, dass in denjenigen Kommissionen Einsitz zu nehmen ist, in denen Auslegungsfragen behandelt werden. Ferner tragen Publikationen 1), Richtlinien 2) und einschlägige Fachliteratur 3) zur Erweiterung des Fachwissens unmittelbar bei.

zu d: Die Genauigkeit hängt von den obgenannten Problemkreisen und deren Lösungen ab. Es wird Aufgabe der Planungsfunktion sein, die Ungenauigkeiten im Zeitablauf auf ein Minimum zu reduzieren, damit die Erfassungsqualität erhalten bleibt.

- Die Erstellung des "Eigenmittelausweises"

Die zentrale Buchführung erstellt mit der Jahresrechnung und den Zwischenbilanzen einen "Eigenmittelausweis" nach einem von der Bankenkommision festgelegten Formular 4). Dieser muss sich jährlich mindestens einmal auf die konsolidierte Bilanz stützen (Art. 13, Bst. c, Abs. 4, Bankenverordnung). Die Konsolidierungspflicht von 1978, die bis anhin in Richtlinien festgelegt wurde, ist neu in die Verordnung Art. 44, Bst. b von 1980, aufgenommen worden. Für die Zwischenbilanzen hingegen besteht keine Pflicht zur Konsolidierung, obwohl die Verordnung von dauernder Einhaltung spricht. Die Bestimmungen hinsichtlich Erstellung der Zwischenbilanzen werden im Bankengesetz im vierten Abschnitt unter Jahresrechnungen und Bilanzen geregelt. "Art. 6, Abs. 3, Die Banken mit einer Bilanzsumme von wenigstens 50 Millionen Franken haben überdies eine Zwi-

1) Publikationen der Eidgenössischen Bankenkommision, insbesondere Jahresbericht 1979, Punkt 5.2., S. 12 (April 1980)
Jahresbericht 1980, III, S. 5 ff, (April 1981)
Bulletin, Heft 8, Neue Eigenmittelvorschriften/Auslegungsfragen, S. 7 ff, (Juni 1981)

2) Siehe Beschluss der Eidgenössischen Bankenkommision vom 17.3.78 über Konsolidierungs-Richtlinien (Ersetzt Rundschreiben Nr. 3 vom 16.1.75)

3) Schäfer, R.: Konzernrechnungslegung, Leitfaden für die Praxis, Lehrmittel für höhere Fachprüfungen, Band 52, Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer, Zürich 1982.

4) Vgl. Anhang IV, Berechnung der notwendigen eigenen Mittel / Eigenmittelausweis

schenbilanz auf das erste Halbjahresende des Geschäftsjahres, die Banken mit einer Bilanzsumme von wenigstens 200 Millionen Franken drei Zwischenbilanzen auf die ersten drei Vierteljahresenden des Geschäftsjahres aufzustellen."

Für Grossbanken besteht dennoch die Pflicht, die "Eigenmittelausweise" dreimal jährlich zu erstellen, wobei die Konsolidierung wegfallen darf. Für diese Termine muss die Buchführung alle Erhebungen sicherstellen. In den Zwischenmonaten ist eine Schätzung für interne Zwecke genügend. Weitere Funktionen im Zusammenhang mit dem "Eigenmittelausweis" werden von der Kontrolle wahrgenommen.

3.3.4 Interne Eigenkapitalrentabilität im zentralen Profit-Center

- Voraussetzung und Zweck

Die Durchführung einer Eigenkapital-Wirtschaftlichkeitsrechnung müsste in einem umfassenden Kostenrechnungskonzept integriert sein.

Warum eine Eigenkapital-Wirtschaftlichkeitsrechnung? Das Ziel ist, eine interne marginale Rendite festzulegen, die einerseits dem Management zur Beurteilung einer bevorstehenden Kapitalentschädigung dient, andererseits den Verantwortlichen der zentralen Finanzabteilung ein Steuerungsinstrument in die Hand legt. Ohne Kenntnis dieser Marge ist es kaum möglich, zugleich interne (Führungs-) und externe (Kapitalgeber-) Interessen verfolgen zu können.

Die nach aussen gerichtete Eigenkapitalrendite taugt wegen ihrer "overall" Betrachtung nicht zur internen Steuerung der Rentabilität. Folgende Voraussetzungen sind zu schaffen:

- Die Erfassung der Werterträge (vgl. Tabelle 12)

Das Eigenkapital stellt langfristiges Passivgeld dar und steht generell zur Finanzierung langfristiger Aktiven zur Verfügung (goldene Finanzierungsregel). Bei zentralen Konzeptionen muss eine Zuteilung nach Schichten erfolgen. Es kämen zum Beispiel der Reihe nach folgende lang- bis

Eigenkapitalrentabilität im zentralen Profit-Center

Tabelle 12

(Zahlenbeispiel)

Kosten- und Leistungsrechnung	Zentrale	Visa Abt.	
	Finanzabteilung	Datum:	
1. Bilanzaktiven/Zinserträge/Rendite-sätze (mittel- bis langfr. Aktiven und zentrale Liquiditätsanlagen)	Kapital 1) in 1000 Fr	G+V Pos. 2) in Fr.	Rend.- Satz %
	Aktiven	Ertrag	
Fremde Liegenschaften (Bruttorenditen)	800	50'000	6,25
Bankgebäude (kalkul. Bruttorenditen)	500	30'000	6,00
Beteiligungen	200	10'000	5,00
Wertschriften eigene	800	44'000	5,50
Feste Vorschüsse	1'700	136'000	8,00
Liquiditätsanlagen (Kassa, Banken)	1'000	20'000	2,00
Bruttozinserträge	(5'000)	290'000	5,80
2. Bilanzpassiven/Zinsaufwand/Aufwand-satz (Eigen- u. nachrangiges Kapital)	Passiven	Aufwand	Aufw.- Satz
Dividenden auf Kapital und Reserven	4'500	157'500	3,50
Zinsen (nachrangiges Kapital)	500	30'000	6,00
Risikokosten auf Wertschriften/Betei-ligungen und zentrale Kredite		10'000	-
Total der Wertkosten	(5'000)	197'500	3,95
3. Betriebskosten (Personal- und Sach-kosten der zentr. Leistungseinhei-ten (Lieg. Kreditabt. Finanz- und Rechnungswesen)			
Personalkosten		7'000	
Sachkosten		3'000	
Steuern und Abgaben		20'000	
Total Betriebskosten		30'000	
Bruttorendite 1 (Bruttozins abzüglich Wertkosten)	5'000	92'500	1,85
Nettorendite 2 (nach Abzug der Betriebskosten)	5'000	62'500	1,25
Renditevorgabe	5'000	65'000	1,30
(+) Ueberschuss / (-) Manko	-	-2'500	-0,05

1) Durchschnittskapital der Bilanzpositionen

2) Ertrag - und Aufwandpositionen nach Gewinn- und Verlustrechnung

mittelfristigen Aktiven sowie Liquiditätsanlagen in Frage (siehe Lösung im zentralen Profit-Center Konzept, Tabelle 12):

• fremde Liegenschaften	}	lang
• Bankgebäude		
• Beteiligungen		
• Wertschriften eigene	}	mittel
• feste Vorschüsse		
• Liquiditätsanlagen (Kassa, Banken)	}	kurz

- Die Erfassung der Wertkosten

Diese Kosten stellen langfristig jährlich wiederkehrende Auszahlungen zur Entschädigung der Kapitalgeber dar. Beim Kapital und den Reserven handelt es sich um die jährlichen Dividenden, beim nachrangigen Kapital um Zinszahlungen. Die Erfassung wirft keine besonderen Probleme auf. Risikokosten ergeben sich in unterschiedlicher Höhe je nach Zusammensetzung des Portefeuilles (Kurs- und Zinsausfall-Risiken auf Wertschriften und Beteiligungen sowie Kapital-, Zinsausfall-, Zinsänderungs- und Währungsrisiken auf Krediten).

- die Erfassung der Betriebskosten

Personal- und Sachkosten

Die vollständige Erfassung aller mit dieser Sparte verbundenen Personal- und Sachkosten ist nur nach Einführung einer Kostenstellenrechnung möglich. Diese müsste insbesondere nach Haupt- und Hilfskostenstellen gegliedert werden und diejenigen Produktionsbereiche berücksichtigen, die für die langfristige Kapitalanlage zuständig sind (Liegenschaftsverwaltung, Wertschriftenverwaltung, zentrale Kreditabteilung, zentrales Rechnungswesen).

Steuern

Die Steuern sind im Zusammenhang mit der Eigenkapital-Wirtschaftlichkeitsrechnung von besonderer Bedeutung, da sie anteilmässig ins Gewicht

fallen. Aktiengesellschaften wie Genossenschaften mit erwerbswirtschaftlichem Charakter entrichten dem Staat sowohl Kapital- wie auch Reinertragssteuern. Die Bemessungsgrundlagen der Reinertragssteuern bilden die Saldi der Vermögensrechnung. Die meisten schweizerischen Steuergesetze gehen vom Saldo der Gewinn- und Verlustrechnung aus. In der Schweiz werden Kapitalgesellschaften mit einem Progressionstarif, sowohl bei der direkten Bundessteuer als auch bei den meisten kantonalen Steuergesetzen, versehen. Diese Progression ist nicht von der Höhe des Reinertrages abhängig, sondern von der Eigenkapitalrendite. Die Kapitalsteuer wird bei juristischen Personen, die der Reinertragssteuer unterliegen, auf dem einbezahlten Eigenkapital und den Reserven erhoben. Weitere Abgaben im Zusammenhang mit einer Kapitalerhöhung bilden Gegenstand des Bundesgesetzes über die Stempelabgaben vom 27. Juni 1973 (1. Abschnitt, Emissionsabgaben Art. 5 ff).

- Die Ableitung der internen Eigenkapitalrendite (Internal Rate of Return)

Nachdem die Werterlöse, die Wertkosten und Betriebskosten in die Eigenkapital-Wirtschaftlichkeitsrechnung übertragen worden sind, kann die interne Rendite berechnet werden. Es sind sowohl Renditen mit und ohne Betriebskosten zu ermitteln (siehe Tabelle 12 unten). Die Steuerung der internen Eigenkapitalrendite obliegt bei zentralen Systemen dem Treasurer bzw. dem Cash-Management. Sie dient einerseits als Vergleich zu alternativen Kapitalanlagen wie auch als eigenes Renditemass zur Kontrolle der zugrunde gelegten Zielsetzung.

3.3.5 Kapitalverzinsung im dezentralen Profit-Center nach der Deckungsbeitragsmethode

In einer konzernorientierten Unternehmung, die mit autonomen Leistungseinheiten (regionale Profit-Center) und ihren untergeordneten Zweigstellen am Markt auftritt, spricht eine Zentralisierung gegen die Entscheidungsfreiheit dieser Einheiten. Daher ist es für die Führung wichtig, auf Konzernebene für dezentrale Leistungseinheiten zu optieren. Dabei kann das bewährte Deckungsbeitragssystem der Industrie mit andern Akzen-

ten auch bei Banken verwendet werden.

Kennt die Muttergesellschaft ihre "Overheadlasten" und weitere nicht abwälzbare Kosten einer geplanten Periode, dann kann sie aus dieser Grösse die Soll-Deckungsbeiträge auf Stufe der Filialen vorgeben (vor-ausgesetzt, sie kennt die Verteilgrössen). Dieses System ist der Umlage der zentralen Kosten wesentlich überlegen, da abgewälzte Kosten für die Filialen demotivierend wirken. Ein Soll-Erfordernis stellt hingegen einen Anreiz für die Filialleitungen dar.

Wie wird ein solches System praktikabel? Mit Hilfe der Filialbuchhaltungen, die Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen erstellen, ist es ein leichter Schritt, diese auf eine Deckungsbeitragsrechnung zu erweitern (siehe Beispiel Tabelle 13).

Konzeption der Kapitalverteilung und -verzinsung (mit Hilfe der Deckungsbeitragsmethode)

In diesem System werden die Filialleitungen mit zwei wesentlichen voneinander abhängigen Parametern geführt; durch die Verzinsung des verteilten Kapitals einerseits und durch die Planung der Mitarbeiteranzahl und -kosten andererseits, die zur Ermittlung der relativen Deckungsbeiträge pro Kopf von Bedeutung sind. Diese Lösung bietet den Vorteil, dass die Filialen in ihrer Autonomie nur unwesentlich eingeschränkt werden, während die vorhingenannte zentralistische Lösung nicht unproblematisch ist. Das System muss aber, um funktionsfähig zu sein, bei der Verteilung des Kapitals und der Absprache über Mitarbeiterlimiten flexibel ¹⁾ ausgestaltet sein und den regionalen Gegebenheiten Rechnung tragen.

In einem ersten Schritt wird das zentral akquirierte Eigenkapital auf Stufe der Filialen verteilt. Auf diesem Kapital muss eine angemessene Verzinsung für die Muttergesellschaft erwirtschaftet werden, die zur Deckung der zentralen Erfordernisse (Overheadkosten, Steuern, Verluste,

1) Flexibel im Sinne individueller und nicht nur genereller Deckungsbeitragsanforderungen für die einzelnen Filialen.

Kapitalverzinsung im dezentralen Profit-Center
 (Zahlenbeispiel) nach der Deckungsbeitragsmethode

Tabelle 13

Kosten- und Leistungsrechnung		F i l i a l e		Visa Abt.	
		X Y		Datum:	
1. Durchschnittsbilanz		Kapital 1)		G+V Pos.	Rend.-
Bilanzaktiven/Zinsertrag/Rendite-		in Mio Fr.		in 1000 Fr.	Satz %
satz		Aktiven		Zinsertrag	
Bankendebitoren		800		52'000	6,50
Kundenausleihungen		1'800		92'900	5,16
Wechsel und Geldmarktpapiere		200		17'000	8,50
Wertschriften eig./Beteiligungen		500		27'500	5,50
Liegenschaften/Bankgebäude		50		3'100	6,20
Verschiedenes (Kassa, PC, SNB etc.)		150		-	-
Durchschnittsbilanz/Aktivzinsen		3'500		192'500	5,50
Bilanzpassiven/Zinsaufwand/Aufwand-		Passiven		Zins-	Aufw.-
satz				aufwand	Satz %
Bankenkreditoren		600		37'500	6,25
Kundengelder		2'500		92'000	3,68
Zugeteiltes Kapital		150		-	-
Sonstiges (Verrechnungskonti usw.)		250		-	-
Durchschnittsbilanz		3'500		129'500	3,70
Gesamtzinsensaldo / Gesamtmenge		3'500		63'000	1,80
2. Ertrag aus Kommissionen und Handel				Ind.Ertr.	
Kommissionen (Saldo)		2)		35'000	
Devisen- und Edelmetallertrag				25'000	
Uebrigte Erträge (u.a.Treuhandkomm.etc)				20'000	
3. Bruttoertrag (Zinsensaldo und					
übrige Erträge				143'000	
4. Betriebskosten					
Bankbehörden und Personal				68'000	
Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen				5'000	
Geschäfts- und Bürokosten				17'500	
5. Total Aufwand				90'500	

absolut	Eigenkap.		
Filialdeckungsbeitrag (Pos. 3 ./ 5)	150	52'500	35 %
(Cash Flow v.Steuern und Abschreib.)			
Soll- Deckungsbeitrag	150	60'000	40 %
(+) Ueberschuss (-) Manko	150	-7'500	-5 %

pro Kopf	Ø Anzahl		
Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter	Mitarbeit.	Fr pK	
Soll-Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter	800	65'625	
(+) Ueberschuss / (-) Manko	750	80'000	
	+50	-14'375	

1) Durchschnittliches Kapital der Bilanzpositionen

2) Ertrag aus Kaut., Akkred., Court., Depotgeb., Tresorm., Emissionen, auch indifferenter Ertrag genannt (Ind.Ertr.)

Abschreibungen, Rückstellungen, Dividenden, Reservendotation) benötigt wird. In unserem Zahlenbeispiel wird der Filiale XY ein Kapital von 150 Millionen Franken zugeteilt mit dem Ziel, 40 % bzw. 60 Millionen Franken Soll-Deckungsbeitrag zu erzielen.

Neben dem Kapital wird der Mitarbeitereinsatz zur Berechnung der relevanten Deckungsbeiträge zusätzlich herangezogen (siehe Tabelle 13 unten). Bei einem geplanten Mitarbeiterbestand von 750 Personen müsste eine Pro-Kopf Deckung von 80'000.-- Franken erreicht werden. Die Filiale XY verfehlt in diesem Beispiel ihr Ziel in zwei Richtungen; einmal beschäftigt sie in der Rechnungsperiode rund 50 Mitarbeiter mehr als geplant, zum andern verfehlt sie die Soll-Deckung um absolut 7,5 Millionen Franken.

Die besprochenen Ansätze führen zu brauchbaren praktischen Konzeptionen, wobei Mischlösungen auch denkbar sind. Eine Verfeinerung auf Sub-Profit-Centern ist mit einer ausgebauten Kosten- und Leistungsrechnung nach gleichem Muster durchführbar und dient der Transparenz der Leistungserstellung bzw. der vertikalen und horizontalen Integration nach Rentabilitätskriterien.

3.4 GRUNDSÄTZLICHE ASPEKTE DER KONTROLLE (REGELFUNKTION)

3.4.1 Ziel und Zweck der Kontrolle

Das Bankcontrolling ist mannigfaltig und anspruchsvoll. Dies geht aus den unexakten Input- und Output-Prozessen hervor. Das Versagen wissenschaftlicher Kontrollinstrumente angesichts der Fülle von ökonomischen und psychologischen Störfaktoren erleichtert die Aufgabe in keiner Weise. Die Produktion von Bankleistungen beruht hauptsächlich auf menschlichen Interaktionen, die sich durch ausgeprägte Beziehungen (Kunde - Bank) manifestieren. Deshalb werden vermehrt psychologische Führungsmethoden angewendet. Es wäre aber einseitig, nur die menschliche Dimension als Erfolgskomponente zu werten. Die erwerbswirtschaftliche Unternehmung muss ihre Prozesse auch objektiv und mit monetären Indikatoren steuern. Dies erreicht sie durch fundierte Betriebsanalysen und Zielsetzungen.

Beide hier erwähnten Aspekte berühren sowohl die Management- als auch die operationelle Kontrolle.

Geplante Prozesse, ob strategischer oder operationeller Natur, müssen im zeitlichen Ablauf auf ihre Effizienz und Erfüllung geprüft werden. Die Ziele werden gesetzt, damit ein Fließgleichgewicht zwischen eingesetzten Ressourcen und abgesetzten Leistungen entsteht und die Sicherung der Betriebsergebnisse gewährleistet ist.

Die Kontrolle bezweckt in erster Linie die Problemerkennung und die Notwendigkeit zur Entscheidung nach erfolgter Analyse. Die komplexen Ursachen-Wirkungszusammenhänge haben in der Praxis zu unterschiedlichen Kontrollkonzeptionen geführt, die hier nicht im Detail dargelegt werden. Es gilt, in diesem Zusammenhang auf die wichtigsten Kontrollen hinzuweisen und die gebräuchlichsten Eigenkapitalkennzahlen zu nennen.

3.4.2 Kontrollarten

Strategische Planung, Management-Kontrolle und operationelle Kontrolle sind eng miteinander verbunden. Die Aktivitäten, Informationen und Kommunikationen laufen aber in sehr unterschiedlichen Phasen und Management-Stufen ab.

R.N. Anthony ¹⁾, Autor vieler Management Publikationen, hat in seinem Buch über "Planning and Control Systems, A Framework for Analysis" Licht in die kontroverse Diskussion über diese Kontrollfunktionen geworfen. Die folgenden Ausführungen beruhen auf dieser Erkenntnis und sollen die wichtigsten Unterschiede zwischen diesen betrieblichen Funktionen hervorheben. Anthony beschreibt sie wie folgt (vgl. Planning and Control Systems):

S. 24: "Strategic planning ist the process of deciding on objectives of the organization, on changes in these objectives, on the resour-

1) Anthony, R.N.: Planning and Control Systems, A Framework for Analysis, Studies in Management Control, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965, S. 24 ff.

ces used to attain these objectives, and on the policies that are to govern the acquisition, usw, and disposition of these resources."

S. 27: "Management control is the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives."

und

S. 69: "Operational Control is the process of assuring that specific tasks are carried out effectively and efficiently."

In der Regel trennt die Organisation diese Kontrollfunktionen nach Hierarchiestufen auf unterschiedliche Stellen auf. Die oberste Leitung wird als permanente Aufgabe die Management-Kontrolle ausüben. Ihre Sonderstellung ist die der Kommunikation mit der Linie und die damit verbundene menschliche Führung. Während die strategischen Planer abstrakt, betriebswirtschaftlich und ökonomisch denken und handeln, ist die Management-Kontrolle administrativ, normativ und aktionsorientiert und stark auf Kader und Mitarbeiter bezogen. Ihr obliegt ferner die Motivation der Linienvorgesetzten, sich für die Ziele einzusetzen und sie laufend einzuhalten. Die Hauptaktivität beruht auf periodischen Gesprächen über Planung durch Zielvereinbarung, Budgetierung und Budgetkontrollen, sowie über alle mit der Leistungseinheit verbundenen Probleme der Organisation des Personalwesens usw.. Massnahmen und Entscheidungen richten sich aber nicht wie bei der operationellen Kontrolle auf einzelne tägliche Geschäfte. Sie orientieren sich vor allem auf die Belange ganzer Organisationseinheiten, immer im Hinblick auf die Erfüllung der Ziele im Rahmen der geschäftspolitischen Richtlinien. Die Eigenkapitalrentabilität kann wegen ihrer strategischen Bedeutung diesem Kontrollinstrument zugeordnet werden.

Die kurzfristigen Kontrollen des geschäftlichen Ablaufs vollziehen sich innerhalb eines rationalen Systems, wo die mittleren Management-Stufen die Verantwortung für die Einhaltung der Ziele übernehmen. Sie sind in-

stitutionalisiert durch periodisch erscheinende Erfolgs- und Leistungsrapporte. Die Orientierung ist sehr normativ, d.h. die Verantwortlichen richten sich auf diese Ziele ein. Erfolg bedeutet die schrittweise Erarbeitung dieser Pläne mit möglichst geringem Aufwand und Leistungsbeusstsein.

Das Ineinandergreifen der Kontrollfunktionen ist unvermeidbar. Die Effizienz der operationellen Kontrolle kommt der Management-Kontrolle zugute und umgekehrt. Anthony ¹⁾ drückt diese Ueberlappungen wie folgt aus:

"Operational control takes place within a context of decisions made and rules formulated in the management control process and to some extent in the strategic planning process, and over-all performance in activities where operational control is applicable is reviewed as part of the management control process."

Die Stellung der Management-Kontrolle ist unverkennbar zentral, denn sie gewährleistet die Funktionsfähigkeit der Planung überhaupt. Ihr obliegt die unternehmerische Aufgabe, alle Teile auf das Ganze und das Ganze auf alle Teile auszurichten. In einer tabellarischen Zusammenfassung werden die wichtigsten Aspekte der drei Instrumente dargelegt (vgl. Tabelle 14).

3.4.3 Kennzahlen

Die gebräuchlichsten Kennziffern für den internen und externen Gebrauch werden in diesem Abschnitt kurz definiert.

$$\text{- Die Eigenmittel- bzw. Eigenkapitalquote} \quad EQ = \frac{Em \cdot 100}{BS} \quad \text{oder} \quad \frac{EK \cdot 100}{BS}$$

Vereinfacht ausgedrückt stellt sie den Eigenmittel- bzw. Eigenkapitalanteil (EM/EK) an der Bilanzsumme (BS) dar; die ausgewiesene Quote bewegt sich im Durchschnitt aller Banken je nach Bilanzstruktur zwischen 4 - 8

¹⁾ Vgl. Anthony, R.N., a.a.O., S. 69.

Charakteristische Eigenschaften der Kontrollinstrumente

Tabelle 14

Instrumente Dimension	Strategische Planung	Management- Kontrolle	Operationelle Kontrolle
Plan-/ Kontroll- funktion	Orientierung auf Produkte und Märkte Planung dominiert	Unternehmens- orientiert Planung und Kontrolle dominieren	Leistungsbereiche, abteilungsorien- tiert, einzelne Geschäfte, Kon- trolle dominiert
Komplexität	viele Variablen umweltorientiert offenes System extensiv	weniger kom- plex geschlos- senes System normativ	einfache Abläufe, da nicht vieldi- mensional Abteilung, Sparte
Struktur der Information	unstrukturiert Probleme immer neu unter andern Prämissen	wiederholt nach bestimm- tem Muster	immer gleich
Kommunika- tion	einseitig extensiv	vielseitig intensiv	einseitig intensiv
Personen	Stab/Top- Management wenige	Linie/Top- Management viele	Vorgesetzte viele
Tätigkeit	kreativ, analytisch	administrativ Führung Kader	administrativ Führung Mitarbeiter
Sachgebiet	Oekonomie, Volkswirtschaft Betriebswirt- schaft	Sozialwissen- schaft Psychologie Management	Buchhaltung Controlling
Zeitliche Dimension	Mehrjährig Geschäftsjahr	periodisch monatlich Quartal	täglich
Aufgabe	Politik Ziele Strategien	Aktion, Revi- sion, Einsatz, neuer Ressour- cen, Ausübung von Optionen	Aktion, Effiziente Leistungserstel- lung mit gegebenen Potentialen, Regler
Beurteilung der Aufgabe	sehr schwer, da viele Unbekannte	schwer, da menschliche Dimension	einfacher, da technische Dimension

Prozent. Die Differenzierung nach bilanzrelevanten und -unrelevanten Geschäften und der Einbezug der Konsolidierung führen intern zu mehreren Quotenberechnungen. Man unterscheidet zwischen den gesetzlich geforderten und effektiven Quoten.

- Die Eigenmitteldeckung $ED = \frac{\text{eff. EM} \cdot 100}{\text{EM-Erfordernis}}$

Sie drückt den Deckungsgrad zwischen gesetzlich erforderlichen Eigenmitteln und effektiv vorhandenen aus. Eine 100%ige Deckung besagt, dass das Gesetz eingehalten wird.

- Die Kapital- und Eigenmittelrenditen $ROI = \frac{RG \cdot 100}{GK}$ $ROE = \frac{RG \cdot 100}{EM}$

In der amerikanischen Literatur und Unternehmenspraxis verwendet man den Begriff ROI (Return On Investment), welcher die Rendite des eingesetzten Grundkapitals ausdrückt.

In der Bankpraxis spricht man von der Grundkapitalrendite (ROI) oder vom Verhältnis des einbezahlten Grundkapitals (GR) zum ausgewiesenen Reingewinn (RG) nach Steuern und Abschreibungen sowie von der Eigenmittelrendite (ROE) oder ausgewiesenen Reingewinn in Prozenten der ausgewiesenen Eigenmittel (EM). Beide Renditen werden in Publikationen immer wieder erwähnt, obwohl der Vergleich zwischen den Banken problematisch ist. Durch Bildung oder Auflösung stiller Reserven wird der publizierte Reingewinn stark beeinflusst, so dass die Renditen nicht immer das erwirtschaftete Ergebnis widerspiegeln. In Anbetracht dieser Tatsache müssen Konkurrenzvergleiche mit Vorsicht interpretiert werden. Für Trendanalysen eignen sich Mehrjahresvergleiche.

- Die internen Eigenkapitalrenditen IRR (Internal Rates of Return)

$$\text{IRR} = \frac{\text{interner Cash Flow} \cdot 100}{\text{Bankeigenkapital}} \quad 1)$$

Die IRR Kriterien werden zu Lenkungs- und Kontrollzwecken herangezogen und stellen bankindividuelle Parameter dar.

- Die Eigenkapitalstruktur

Sie drückt das Verhältnis der einzelnen Komponenten am vorhandenen Eigenkapital aus. Die vier wichtigsten sind Grund- oder Nominalkapital, gesetzliche Reserven (inkl. Agio), anrechenbare stille Reserven sowie Teile der nachrangigen Anleihen (neu ab 1981). Die Struktur hängt im wesentlichen vom mehrjährigen Erfolg der Unternehmung ab. Je mehr sich der Anteil der Reserven zugunsten der Eigenkapitalsubstanz verschiebt, desto erfolgreicher arbeitet die Unternehmung.

- Die Aktienbewertung versus Unternehmungsbewertung

Auf eine ausführliche Darlegung der Bewertung wird in dieser Arbeit verzichtet. Es sei auf die einschlägige Literatur und Bewertungspraxis hingewiesen. Experten und Kritiker interpretieren die Bewertung nach verschiedenen Kriterien. Einmal weil der Zweck der Bewertung unterschiedlich sein kann, zum andern weil die in der Literatur erwähnten Methoden ohne subjektive Handhabung nicht anwendbar sind. Boemle gewährt in seinem Buch "Unternehmungsfinanzierung" 2) eine Uebersicht über die wichtigsten Begriffe zur Aktienbewertung, die wie folgt zusammengefasst werden können:

- . Die Aktienbewertung bedeutet, den Wert der Eigentumsrechte an einer Aktiengesellschaft festzuhalten.

1) Interner Cash Flow effektiv und erforderlich: Vgl. Kapitel 3, Buchführung, die Konzeption der Kapitalverzinsung; Bankeigenkapital: Vgl. Komponenten, Kapitel 2.

2) Boemle, M.: a.a.O., S. 473 ff.

- . Dies bedeutet im weiteren Sinn, den Wert der Unternehmung als Ganzes zu bestimmen.
- . Die Komponenten dieses Unternehmungswertes (UW) sind:
 der Substanz-(SW) und Ertragswert (EW)
$$UW = \frac{SW + EW}{2}$$
- . Der Substanzwert richtet sich nach dem vorhandenen Sachvermögen (bei Banken handelt es sich hauptsächlich um die Immobilien, Bankeinrichtungen, Beteiligungen und div. Sachwertbestände wie Edelmetalle usw.) der Unternehmung. Immaterielle Werte im Gegensatz zu den vorhingenannten materiellen dürfen streng genommen nur dann dem Substanzwert zugezählt werden, wenn die Veräusserung einen realisierbaren Wert darstellt.
- . Der Ertragswert als wichtigste Komponente des Unternehmungswertes wird durch Kapitalisierung der jährlichen und zukünftigen erwarteten Erträge ermittelt und in obiger Formel eingesetzt.
- . Die Berechnung des Unternehmungswertes ist in der Praxis sehr problematisch, da weder die Ertrags- noch die Substanzwerte objektiv und von Dritten ermittelt werden können.
- . Der Kreis, der am Unternehmungswert interessiert ist, kann sehr klein bezeichnet werden. Dazu zählen: das Management der Unternehmung, die Aufsichtsorgane und Käufer einer Unternehmung.
- . Der "einfache" Anleger geht in der Praxis der Aktienbewertung in der Regel vom bilanzmässig ausgewiesenen Eigenkapital und Börsenkurs aus.
- . Das bilanzmässig ausgewiesene Eigenkapital widerspiegelt bei einer offenen Bilanzierung (wie Boemle ausführt: ohne willkürliche Unterbewertung der Aktiven, betriebswirtschaftlich nicht begründete Rückstellungen, fiktive Kreditoren usw.) den Substanzwert der Aktie.
- . Der Börsenwert (Tageskurs, Erwerbskurs, Höchstkurs, Tiefstkurs oder Durchschnittskurs) kann je nach Bewertungsmethode sehr stark schwanken

und über oder unter dem Substanzwert liegen.

- . Eine Unterbewertung liegt dann vor, wenn der Börsenwert unter dem bilanzmässig ermittelten Substanzwert liegt.
- . Eine Ueberbewertung liegt dann vor, wenn der Börsenkurs über dem oben-erwähnten Substanzwert liegt. Die Ueberbewertung kann (Spekulationen ausgeschlossen) auf zu gute Ertragswerte beruhen.
- . Als Fazit gilt es festzuhalten, dass der Substanzwert der Bankaktien aufgrund der ausgewiesenen Eigenmittel ein minimaler Wert darstellt, der aber vom wichtigsten Bestandteil am Bankeigenkapital abgeleitet wird. Der mittlere mehrjährige Börsenkurs dürfte diesen Substanzwert in normalen Ertragsjahren und bei marktkonformen Börsen nicht mehr als 10 - 20 Prozent übersteigen.

- Die Börsenkapitalisierung

Die Definition ist im Handbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens der Schweiz ¹⁾ festgelegt. Diese Kennzahl hat eine untergeordnete Bedeutung: "Die Börsenkapitalisierung ist das Produkt aus der Anzahl der ausstehenden Beteiligungspapiere (Aktien verschiedener Kategorien, Partizipationsscheine), multipliziert mit deren Kursen an einem Stichtag. Die Börsenkapitalisierung widerspiegelt den Wert, den die Börse einer Unternehmung auf einen bestimmten Termin zuschisst, wobei dieser naturgemäss starken Schwankungen unterworfen ist. Aus diesem Grund ist die Börsenkapitalisierung kein geeignetes Instrument für die Unternehmungsbewertung. Sie dient jedoch hin und wieder als Vergleichsgrösse bei der Ermittlung von Verkehrswerten von nicht kotierten Minderheitspaketen ähnlicher Unternehmungen vergleichbarer Branchen."

- die "Price-Earnings-Ratio" $PER = \frac{KW}{RG}$

¹⁾ Geld-, Bank- und Börsenwesen, Hrsg.: Albisetti, Bodmer, Boemle, Gsell, Rutschi, 3. Auflage 1977, (OH Verlag Thun).

Zum ROI "Return On Investment" gibt es ein reziprokes Verhältnis, das als "Price-Earnings-Ratio" bezeichnet wird. Es drückt das Verhältnis des Kurswertes (KW) zum erzielten Reingewinn (RG) aus (System USA).

$$\text{- Die "Pay-Out-Ratio" } \text{POR} = \frac{\text{ausgeschüttete Dividenden} \cdot 100}{\text{ausgewiesene Reingewinne}}$$

Sie drückt das Verhältnis der ausgeschütteten Dividende zum Reingewinn aus. Wie am Anfang dieser Arbeit erwähnt, hat der Zwang zur Kapitalaufstockung durch Wachstum der Bilanzen und verschärfte Eigenmittelvorschriften die Ausschüttungsanteile am Reingewinn massiv anwachsen lassen. Diese Tatsache ist mit der zumindest nach aussen sichtbaren verminderten Reservendotierung verbunden. Die Bankgewinne werden nun einmal durch diese erhöhten Ausschüttungen beeinträchtigt. Siehe dazu den Artikel von N. Senn. ¹⁾

"... Obwohl die nominellen Dividendensätze im allgemeinen konstant geblieben sind, haben sich die Dividendenausschüttungen wegen den stark angestiegenen nominellen Kapitalsätzen ständig erhöht. Bei den Grossbanken haben sich die notwendigen Ausschüttungen seit 1970 mehr als verdreifacht, im Unterschied zu einer knappen Verdoppelung bei den 64 wichtigsten Industriegesellschaften. Bei dieser Sachlage kann nicht überraschen, dass die Ausschüttungen auch bei den Banken einen wachsenden Teil der Jahresergebnisse beanspruchen. 1973 betrug die Ausschüttungsquote noch 60 Prozent, 1980 dagegen 80 Prozent. Diese Entwicklung schränkt notwendigerweise die Bildung offener Reserven ein und verstärkt die Abhängigkeit der Banken vom Kapitalmarkt."

¹⁾ Senn, N.: Ueber Bankgewinne - Legenden und Tatsachen, Zeitschrift Bilanz, Nummer 4, 1982, S. 40.

KAPITEL 4 : RAHMENKONZEPT FÜR DIE EIGENKAPITALBESCHAFFUNG

In den vorangegangenen zwei Teilen dieser Arbeit wurden die Abgrenzungen und die funktionale Gliederung des Informationssystems für die Eigenkapitalbedarfsplanung und -kontrolle untersucht. Der verwendete Ansatz bezog sich auf die bankfachlichen Controlling- Instrumente.

In diesem Teil der Arbeit wird versucht, ein Rahmenkonzept für die Eigenkapitalbeschaffung im Bankbetrieb herzuleiten, unter besonderer Berücksichtigung einer strategischen Entscheidungssituation.

4.1 KONZEPTMERKMALE

Wie soll ein Rahmenkonzept für die Eigenkapitalbeschaffung begründet werden und welche Merkmale kennzeichnen es?

Es gibt eine Reihe von Gründen, die ein analytisches Vorgehen rechtfertigen; insbesondere dann, wenn die Entscheidungen sich nicht in Art und Umfang wiederholen und im Rahmen längerfristiger Unternehmungsziele gefällt werden müssen. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, wären zu erwähnen:

der Zwang zur Beschaffung in regelmässigen Abständen wegen der gesetzlichen Bestimmungen, die langfristige Absicherung von Unternehmungsrisiken, die Entwicklungen der Bankbilanzen auf unterschiedlichen Teilmärkten im In- und Ausland, die Kostenschere und ihre Wirkungen auf die Selbstfinanzierung.

Die Eigenkapitalbeschaffung kann somit als wichtige strategische und taktische Teilaufgabe der Geschäftsleitung oder des Controllers betrachtet werden. Um diese vollumfänglich wahrnehmen zu können, müssen die relevanten Informationen aus dem betrieblichen Informationssystem sortiert, geordnet und verarbeitet werden. Das Rahmenkonzept schafft die Voraussetzung zu einer raschen Erstellung und Aktualisierung der Entscheidungsgrundlagen für das oberste Management.

Die Merkmale dieses Konzeptes können wie folgt kurz charakterisiert werden:

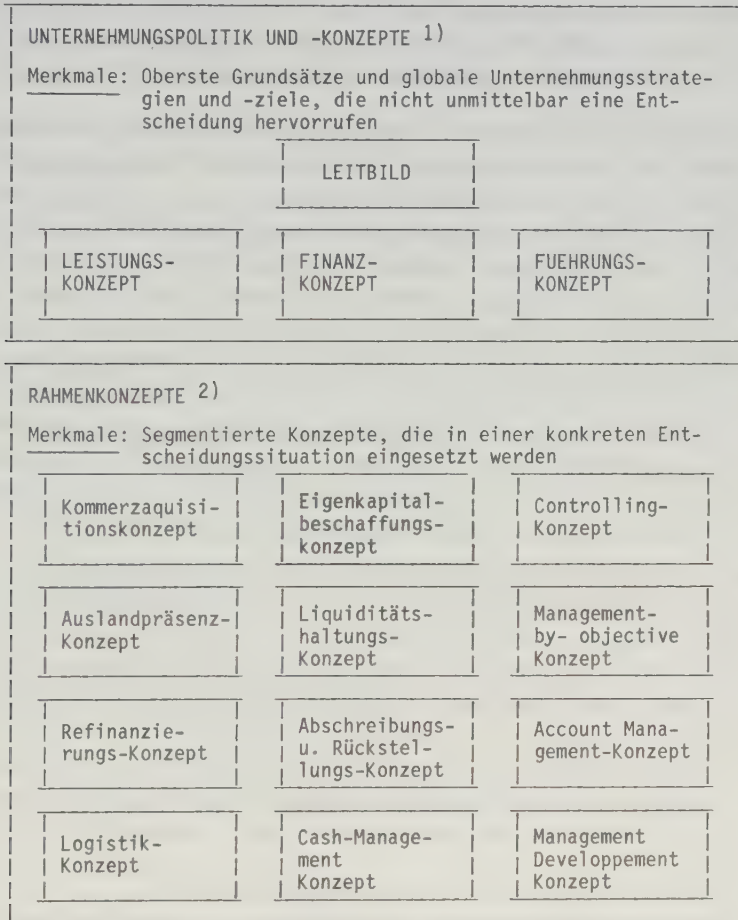
- in sich konsistentes Vorgehen zur Entscheidungsvorbereitung (Anwendung des Entscheidungsrythmus)
- kein von den bankfachlichen Controlling- Funktionen losgelöstes Konzept (Integration einer Teilaufgabe)
- umfassende auf die praktische Problemstellung eines Bankbetriebes bezogene Aufgabenstellung (Durchdringung des Problems)
- Erhebung des Eigenkapitals zur massgebenden Bezugsgrösse, ohne deren Wahrnehmung die langfristigen Unternehmungsziele nicht verwirklicht werden können (strategische Dimension)

4.2 KONZEPTABGRENZUNG

Das Rahmenkonzept für die Eigenkapitalbeschaffung ist der Unternehmungspolitik mit ihren Finanz- und Leistungskonzepten untergeordnet (vgl. Abbildung 12) und dient der Geschäftsleitung oder dem Controller als Unterstützung in diesem bankspezifischen Entscheidungsprozess. Die breit abgestützte Informationsbeschaffung und -bearbeitung und die Anlehnung an generelle Konzeptionen in der betrieblichen Praxis erlauben eine breitere Anwendung dieses Einsatzkonzeptes. Die Grossbanken finden aufgrund ihrer Marktpräsenz und Innovationsfreundlichkeit auf dem Kapitalmarkt besondere Berücksichtigung.

Abgrenzung Rahmenkonzept für die Eigenkapitalbeschaffung
zu den übergeordneten Unternehmungskonzepten

Abbildung 12



- 1) in Anlehnung an verschiedene Autoren, insbesondere Kilgus (bankwirtschaftliche Forschungen), Malik (MZSG).
- 2) Einige fundamentale Bausteine für die Realisierung einer bankenspezifischen Unternehmungspolitik. In diesem Teil der Arbeit wird das Rahmenkonzept für die Eigenkapitalbeschaffung näher umschrieben.

Diese Eingrenzung geschah nicht in der Meinung, dass die anderen Gruppen in der Frage der Eigenkapitalbeschaffung weniger wichtig wären. Es stellte sich im Rahmen dieser Arbeit vor allem die Frage der Verfügbarkeit der Daten und die Konzentration auf jene Gruppe der Banken, die regelmässig ihre Präsenz am Kapitalmarkt manifestieren.

Eine Anwendung auf Institute, die eigenkapitalintensiv sind und nicht zum Kreis der Grossbanken gehören, ist ebenfalls möglich und sinnvoll; umso mehr als die Kriterien für die Zugehörigkeit zu den Grossen nicht massgebend sind. Einschränkungen gibt es jedoch überall dort, wo die Eigenkapitalbeschaffung keine besonderen Probleme bietet und es durch die Marktenge nicht zum strategischen Entscheid kommen kann. Die Gruppe der Kantonalbanken müsste aufgrund ihrer staatlichen Sonderstellung vom Einsatzkonzept ausgeschlossen werden; es sei denn, die Oeffnung zum Kapitalmarkt läge in der Strategie dieser Institute, die dem Beispiel der Kantonalbanken von Bern, Jura und Graubünden Folge leisten würden (Oeffnung zum Kapitalmarkt durch PS-Emission). Es sind ferner all jene Banken nicht besonders betroffen, die keine Bilanz aufweisen oder das Aktivgeschäft nicht pflegen. Zu dieser Kategorie gehören die Privatbanken, die vorwiegend eine kundenbezogene Vermögensverwaltung unterhalten. Der Kreis der übrigen Banken, die sich mit Eigenkapitalbeschaffungsfragen auseinandersetzen, bleibt aber dennoch ziemlich gross. Es muss erwähnt werden, dass viele kleinere regionale Institute, die keinen Zugang zum Kapitalmarkt haben, die komplexen Vorgänge, die sich bei einer Grossbank ergeben nicht vorfinden und somit die Entscheidung in einem einfacheren Prozedere fällen können. Mittlere Institute wie Regional- und Lokalbanken, die ihre Aktien nicht offiziell kotieren, können vom analytischen Vorgehen in diesem Einsatzkonzept ebenfalls Gebrauch machen.

4.3 DIE UNTERNEHMUNGSPOLITISCHEN RAHMENBEDINGUNGEN

- Leitbild und Unternehmungspolitik

Das philosophische Fundament, das die Wertvorstellungen des Unternehmens beinhaltet, wird in der Unternehmungspolitik festgelegt. Wie auch immer

diese Politik im Bankbetrieb aktualisiert wird, ist Sache des einzelnen Instituts. Während das Leitbild die minimalen Grundsätze festzuhalten vermag, kommen qualitative und quantitative längerfristige Ziele in den verschiedensten Konzeptionen einer ausgereiften Unternehmungspolitik zur Anwendung.

Eine Unternehmungspolitik kann aber nicht eine definitive standardisierte Unternehmungsverfassung sein. Wird diese in näheren Ausführungskonzepten gegliedert, dann gelten die führungsmässigen Forderungen zumindest für eine längere Zeit als Rahmenbedingungen. Der Vorteil eines solchen Rahmens ist unverkennbar gross, denn er bietet sowohl für den Strategen als auch für den Planer eine Orientierungshilfe.

Die Unternehmungspolitik müsste zumindest unter anderem auch zum Thema Eigenkapital Stellung nehmen, wie zum Beispiel über führungsmässige Forderungen (Finanz-, Reserve- und Ausschüttungspolitik), Beziehungen zum Kapitalmarkt (Kapitalmarktpolitik), Verhältnis Kapitalgeber / Kapitalnehmer (Aktionärs- und Gläubigerpolitik). Diese Teilpolitiken bilden alsdann die Grundlage für eine qualitative und quantitative Zielsetzung.

Die Mindestanforderungen an eine Unternehmungspolitik können wie erwähnt in einem Leitbild mit separaten Teilanforderungen schriftlich festgehalten werden. Ohne auf alle Elemente des Leitbildes eingehen zu wollen, könnten zum Beispiel folgende Grundsätze, die vorwiegend das Eigenkapital betreffen, formuliert werden:

- Wir wollen die Selbstfinanzierung - selbsterarbeitetes Eigenkapital - vermehrt fördern durch eine prioritäre Reservebildung und somit das Verhältnis zu unseren Aktionären durch Anstieg des inneren Wertes der Aktien verbessern.
- Wir wollen unseren Kreis an Aktionären sukzessive erweitern, um ein sicheres Fundament für zukünftige Kapitalbeschaffungen zu erreichen (Bezugsrechtsbasis).

- Wir wollen für unsere "Mitarbeiter" einen Teil des Beteiligungs-Kapitals zu günstigen Bedingungen reservieren.
- Wir wollen unsere Statuten flexibler gestalten, um die Ausgabe von Partizipationsscheinen zu ermöglichen.
- Wir wollen vermehrt Obligationäre gewinnen, die bei uns Wandel- und Optionsanleihen zeichnen.
- Wir wollen die stillen Reserven für potentielle Risiken ausrüsten, wobei ein festzulegender Anteil den eigenen Mitteln regelmässig angerechnet werden sollte.
- Wir wollen eine Dividendenpolitik betreiben, die einem Fließgleichgewicht zwischen Eigenkapitalwachstum und Gewinnbildung Rechnung trägt und den Kapitalgeber marktkonform entschädigt.

- Finanzwirtschaftliche Forderungen

Eine Unternehmungspolitik kann genauer formuliert werden, so zum Beispiel durch die Hinzufügung von Leistungs-, Finanz- und Führungskonzepten (vgl. Darstellung in der Konzeptabgrenzung). Der Detaillierungsgrad dieser Konzepte hängt vorwiegend von der Marktdiversifikation (Kundensegmente und Märkte), von der Sortimentsbreite und -tiefe der Produkte und Dienstleistungen und nicht zuletzt von der Grösse der Bank (Personal, Filialen) ab. Diese Dimensionen müssten in umfassenden schriftlichen Konzepten verfasst und nur in längerfristigen Zeitabständen korrigiert werden. Eine partielle Ueberprüfung einzelner Konzepte ist von Zeit zu Zeit jedoch unvermeidbar.

Um die führungsmässigen Forderungen im Bereich des Eigenkapitals formulieren zu können, müssen die charakteristischen Eigenschaften des Bank-eigenkapitals vorausgesetzt werden (vgl. Abbildung 13). Die Bankleitung stellt nun anhand dieser Matrix fest, wo die Schwerpunkte zu legen sind. Für die Bankeigenmittel ist sie von Gesetzes wegen verpflichtet, das Erfordernis zu erbringen und kann, zumindest das Ausmass betreffend, keine individuellen Ziele verfolgen. Strategien sind aber dennoch im Bereich

Komponenten	B A N K E I G E N M I T T E L					G E S E T Z L I C H E R E S E R V E N					Unternehmerische Reserven (zweckgeb. und freiw.)
	Grundkapital					Gesetzliche Reserven (offene und stille)					
Eigenschaften											Bewertungsreserven/ Bewertungsverluste Bildung und Auflösung von Reserven
Entstehungsformen/ Finanzierungsart	Namen-, Inhaberaktien, PS-Kapital, Stamm- anteile, Dotationskap. Beteiligungsfinanzierung					Wandel-, Optionsan- leihen und nachrangige Darlehen					
Platzierungsformen	direkte und kommis- sionsweise Platzierung, Festübernahmen					Fremdfinanzierung direkte und kommis- sionsweise Platzierung, Festübernahmen					Selbstfinanzierung
Wertkosten	Dividenden/Zinsen					Zinsen					
Sonstige Abgaben, Steuern und Emissions- kosten	Eigenössische Emis- sionsabgabe, Plazie- rungskomm., Titelan- fertigung usw.					Eigenössische Umsatz- abgabe, Platzierungs- komm., Titelanfertigung usw.					kalkulatorische Zinsen steuerfrei im Rahmen betriebswirtschaftl. Kriterien
Dauerhaftigkeit	nicht auflösbar in Sachwertanlagen					Kapitalsteuer					
Handlungsfreiheit des Aktionärs bzw. Gläu- bigers	Titelkauf und - verkauf an der Börse					Zeittliche Bindung durch Fälligkeiten jedoch vorzeitig kündbar					Bildung und Auflösung nach Geschäftsergebnis und Risikolage (nach Aktienrecht)
Handlungsfreiheit des Schuldners	Nach statutarischen Bestimmungen. Im Rahmen des Gesetzes OR 651 Prospekt OR 652 Bezugsrechte OR 683 Ausgabe und Übertragung von Aktien					Titelkauf und - Ver- kauf an der Börse Rückzahlung, Wandel- und Optionsrecht					
						Nach statutarischen Bestimmungen. Im Rahmen des Bank- managements mit Antragspflicht an Verwaltung					Entschluss des Bank- managements mit Antragspflicht an Verwaltung
						Im Rahmen der gesetz- lichen Bestimmungen OR 671 ff und nach freiem unternehmeri- schen Ermessen					

der Eigenmittel formulierbar. Die Eigenmittel bieten ein breites Einsatzfeld, von den vielfältigen Formen der Beteiligungsfinanzierung über die Fremdfinanzierung bis zur offenen Selbstfinanzierung. Darüber hinaus muss die Geschäftsleitung einen individuellen Spielraum nutzen, der vorwiegend das Bankeigenkapital betrifft, das ausserhalb der gesetzlichen eigenen Mittel steht. Die Strategie müsste in diesem unternehmerischen Reservepotential sorgfältig evaluiert werden. Dieser Raum gewährt den Banken die notwendige Entscheidungsfreiheit in unterschiedlichen Marktlagen. Die Bildung von stillen Reserven hat eine je nach praktizierter Risiko- und Ausschüttungspolitik sehr unterschiedliche quantitative Ausprägung und wird in der Regel individuell auf die strategischen Konzeptionen ausgerichtet sein.

Die Bedeutung der einzelnen Komponenten des Bankeigenkapitals wird im nächsten Abschnitt in Bezug auf ihre Kapitalmarktdimensionen und im Vergleich zu den Konkurrenzgruppen dargelegt.

Eine Analyse dieser Komponenten bildet die Grundlage zu einem finanzwirtschaftlichen Konzept im Bereich des Bankeigenkapitals aber auch den verbindlichen Bezug zum Rahmenkonzept für die Eigenkapitalbeschaffung.

In der Ertragserzielungs- und Ertragsverwendungspolitik stehen unter anderem das Verhältnis des Gewinnes zum eingesetzten Kapital und Kennzahlen betreffend die Rentabilität im Vordergrund. Unternehmungsanalysen und bankfachliche Umfragen in der Schweiz und in Amerika haben gezeigt, dass die Unternehmungen und insbesondere die Banken, die am Kapitalmarkt auftreten, an diesen Bezugsgrössen beurteilt werden.

In einem finanzwirtschaftlichen Konzept muss die Frage beantwortet werden, ob die nach aussen gerichteten Indikatoren die längerfristigen Ziele einer Bank repräsentieren. Die Frage müsste verneint werden, und zwar deshalb, weil die Markteinflüsse und die momentane Unternehmungsverfassung Verfälschungen in diesen Kennzahlen bewirken. Welche quantitativen Ziele müssten nun anvisiert werden? Der nachfolgende Abschnitt wird auf der Grundlage eines Bankbetriebes hergeleitet, der im Unterschied zu industriellen Unternehmungen eine konstantere und anders gelagerte Eigen-

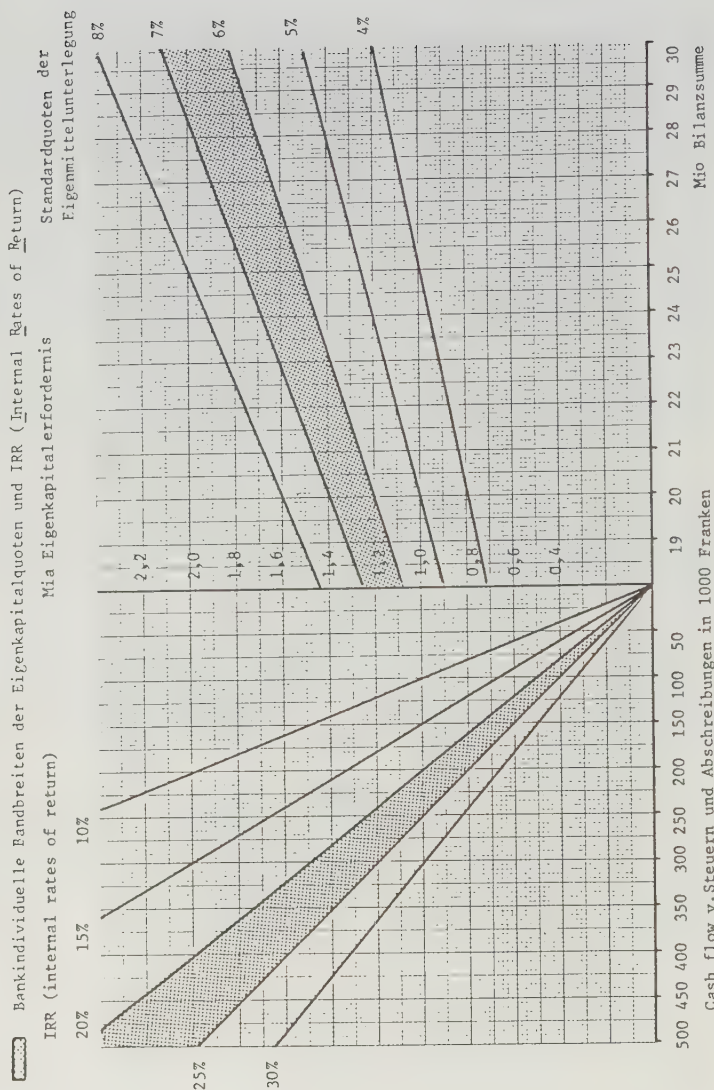
finanzierung betreiben muss.

- Bilanzwachstum / Eigenmittelerfordernis / Gewinnbildung

Diese Arbeit geht der Frage nach, ob im Bankbetrieb massgebende interne Bezugsgrössen vorhanden sind, die sich für langfristige Ziele besonders eignen. Bei Banken bilden die Eigenmittel mit den sogenannten Standardunterlegungsquoten eine brauchbare Bezugsgrösse zu den Bilanzentwicklungen (vgl. Abbildung 14 auf der rechten Seite).

Es kann, und dies im Unterschied zu anderen Unternehmungen, mit ziemlich grosser Wahrscheinlichkeit und Genauigkeit vorausgesagt werden, dass ein Bilanzwachstum eine Eigenmittelerweiterung verursachen wird. Im Diagramm Abbildung 14 kann zum Beispiel abgelesen werden, dass 25 Millionen Bilanzsumme ein Eigenmittelerfordernis von 1,5 Millionen auslösen wird. Dies unter der Annahme einer Unterlegungsquote von sechs Prozent. Steigt die Quote aufgrund von Strukturverschiebungen in der Bilanz, je nach Schwerpunktverlagerungen im Aktivgeschäft, dann müssen die Eigenmittel aufgestockt werden oder umgekehrt. In der kürzeren Frist sind solche Strukturfluktuationen in einer Eigenmittelbandbreite aufzufangen. Längerfristig sind die Pläne im Aktivgeschäft für Unterlegungsverschiebungen verantwortlich. Die statistischen Untersuchungen zeigen bei den Grossbanken eine Steigerung der Quoten zwischen 1972/1981 (S. 49, Grafik 5). Die Bilanzentwicklung und vermehrt auch die schwebenden Geschäfte dürften die Hauptverursacher des Eigenmittelwachstums sein.

Als Folge einer systematischen Eigenmittelaufstockung steigen die Dividendenerfordernisse, die aus zusätzlichen Gewinnen erwirtschaftet werden müssen, an. In welcher Art und Weise eine Bank einen Einfluss auf zunehmende Dividenden und Eigenmittelbildung ausüben kann, leiten wir aus den Beschaffungsstrategien unter Punkt 4.6 ab.



Die I.R.R Konzeption

Der für die interne Gewinnbildung, mit Einschluss der Dotation von stillen Reserven, heranzuziehender Massstab heisst I.R.R oder Internal Rate Of Return. Er kann wie folgt definiert werden: Individuelles Cash Flow-Erfordernis (oder auch interner Gewinn) in Prozenten der vorhandenen Eigenmittel. Das Cash Flow-Erfordernis setzt sich wie folgt zusammen: Steuern, Dividenden, offene Reserven, Abschreibungen und individueller Spielraum zur Bildung von freiwilligen und unfreiwilligen Reserven.

In Abbildung 14 (linke Seite) kann auf einem festzulegenden I.R.R (finanzpolitische Anforderungen) die notwendige Gewinnbildung hergeleitet werden. Im erwähnten Beispiel würde eine 1,6 Millionen verursachte Eigenmittelbindung bei einem individuellen I.R.R-Anspruchsniveau von 20 % eine Gewinnbildung von Fr. 320'000.-- auslösen.

Bei einer Dividende von 15 %, bezogen auf ein Nominalkapital von Fr. 800'000.--, verbleiben Fr. 200'000.-- für Steuern, Abschreibungen, offene und stille Reserven. Werden in einem finanzwirtschaftlichen Konzept höhere Anforderungen an die Selbstfinanzierung erhoben, dann müssten die restlichen Mittel den notwendigen Eigenmittelspielraum für ein zukünftiges Bilanzwachstum gewähren. Da aber der Kapitalmarkt eingeschaltet werden kann, wird die Selbstfinanzierung nur einen Teil der zusätzlichen Eigenmittel darstellen; auch hier liegt es im Ermessen des einzelnen Instituts, das Anspruchsniveau in einem Finanzkonzept festzulegen (Selbstfinanzierungspolitik und -ziele versus Kapitalmarktpolitik und -ziele).

Sowohl I.R.R und Selbstfinanzierungsanteile bilden interne Kennzahlen, die frei von kurzfristigen Schwankungen als mittelfristige Ziele in einem Konzept zur Sicherstellung der Unternehmungserfolge anzuvisieren sind. In der betrieblichen Praxis können solche strategischen Ziele in einer Bandbreite oder in absoluten Werten festgehalten werden.

4.4 RELEVANTE UMWELT- UND MARKTINFORMATIONEN

4.4.1 Beurteilung von Wirtschaftsfaktoren

Der Katalog der Wirtschaftsfaktoren ist umfangreich, die Ursachen-Wirkungskette ebenso lang wie verzweigt, die kausalen Zusammenhänge komplex; dies alles spricht für eine Einschränkung auf das Erfassbare und Wesentliche. Die Beurteilung der Umwelt verlangt einen scharfen Sinn für volkswirtschaftliche Zusammenhänge im allgemeinen und Bankerfahrungen im besonderen. Selbst der volkswirtschaftlich geschulte Mitarbeiter ist nur selten in der Lage, eine abschliessende Beurteilung abzufassen, da die zugrundeliegenden Angaben einem kontinuierlichen Wandel ausgesetzt sind.

Eine Bank wird bestrebt sein, in einer frühen Phase der Umweltanalyse fundierte volkswirtschaftliche Zusammenhänge mit Hilfe von internen und externen Beratern durchzuführen. Die heutige "Workshop-Technik" eröffnet die Möglichkeit, Fachwissen mit der Praxis zu verbinden. Das gemeinsam erarbeitete "Know how" bildet einen integrierenden Bestandteil der Vorabklärungen der Führung, die daraus eigene Wertvorstellungen für die Geschäftspolitik ableitet.

Eine umfassende Umweltbetrachtung ist im Kapitel 2 im Zusammenhang mit der Gesamtbankplanung dargelegt. Wir schränken die nachfolgenden Ausführungen auf die spezifisch eigenkapitalrelevanten volkswirtschaftlichen Faktoren ein. Auf das rechtliche und die übrigen Umfeld der wird somit verzichtet, da diese mindestens kurz- bis mittelfristig für die Entscheidungsschritte nicht relevant sind. Die Konkurrenzanalyse ist in diesem spezifischen Bereich nicht aussagekräftig genug und kann ebenfalls übersehen werden. Hingegen stehen die volkswirtschaftlichen Wachstums-, Struktur- sowie Konjunkturindikatoren als Rahmenbedingungen für die Führung im Mittelpunkt; im besonderen ist die Entwicklung des Geld- und Kapitalmarktes im Falle einer Eigenkapitalbeschaffung von Bedeutung.

Im gleichen Zusammenhang werden die relevanten Management-Informationen, die in die Wertvorstellung einfließen und wesentlich zur Geschäftspolitik und zur Formulierung von Grundsätzen beitragen, behandelt.

4.4.1.1 Volkswirtschaftliche Wachstums-, Struktur- und Konjunkturindikatoren

Die Banken stehen im Dienst einer Volkswirtschaft, in der Güter und Dienstleistungen - mittels Geldschöpfung bzw. Kreditgewährung und Erleichterung des Zahlungsverkehrs und Beratungen - ausgetauscht werden. Diese Aktivitäten vollziehen sich im volkswirtschaftlichen Kreislauf eines Landes und für die Grossbanken vermehrt auch im Ausland. Ein Umweltinformationssystem müsste sich auf die wesentlichen Elemente beschränken (Wirtschaftsindikatoren) aus denen die Konsequenzen für die Bankgeschäfte abgeschätzt werden können. Die Bewertung der Güter und Dienstleistungen zu Marktpreisen wird vom wichtigsten Indikator, dem Bruttoinlandprodukt (BIP) repräsentiert. Es versteht sich von selbst, dass dieser prognostizierte Indikator zu ungenau ist, um die eigene Geschäftsaktivität der Kreditbegebung direkt daraus abzuleiten. Es gilt, die branchenmässige Gliederung und deren Bedeutung in einer Volkswirtschaft sowie der auf die Bank entfallende Anteil ausfindig zu machen. Wir erhalten somit eine differenzierte Wachstumsbetrachtung der Volkswirtschaft mit viel effizienteren Indikatoren in den Schlüsselbranchen: zum Beispiel in der Bauwirtschaft (bewilligte und beanspruchte Kredite), der Metall-, der Textil- und der Chemie-Industrie (Auftragseingänge, Wertschöpfung, Selbstfinanzierung) usw. Daraus lassen sich die zukünftigen Möglichkeiten (Wachstumsspielraum) bei der Kreditgewährung zumindest in einer Bandbreite für das eigene Institut abschätzen.

Durch Versorgung der Volkswirtschaft mit Buchgeld tragen die Banken im wesentlichen zum Wirtschaftswachstum bei. Die Bilanzentwicklungen legten in den letzten Jahrzehnten ein Zeugnis davon ab. Massnahmen zur Konjunktursteuerung bleiben aber Sache des Bundesrates und der Nationalbank, die ein ganzes Instrumentarium zum Einsatz bereit halten.

Die Schweizerische Nationalbank hat zur Hauptaufgabe, den Geldumlauf des Landes zu regeln, den Zahlungsverkehr zu erleichtern und im Rahmen der Bundesgesetzgebung eine dem Gesamtinteresse des Landes dienende Kredit- und Währungspolitik zu führen. Diese Aufgaben sind in der Bundesverfas-

sung und im Nationalbankgesetz ¹⁾ umschrieben. Nebst dem klassischen Instrumentarium der Regelung des Geldumlaufs (Münzen- und Notenumlauf, Diskont- und Lombardpolitik sowie Offenmarktoperationen) bestehen Vereinbarungen mit den Banken (sog. Gentlemen's Agreements) zur gemeinsamen Bestimmung in der Kreditpolitik. Als Beispiel seien erwähnt: die Vereinbarung über die Baufinanzierung (1951-1957), Errichtung von Mindestguthaben (1955-1958), die zum Ziel hatten, durch eine Einengung des Liquiditätsspielraums die Banken zur Zurückhaltung in der Kreditgewährung zu veranlassen, Eindämmung des Zuflusses von ausländischen Geldern (1955-1958), Vereinbarung über die Kreditbegrenzung (1962).

1964 und 1972 veranlasste der Bundesrat im Einvernehmen mit der Nationalbank ein Konjunkturdämpfungsprogramm in Form von dringlichen Bundesbeschlüssen. Der Bauprogramm wurde mit den Baubeschlüssen und der Geld- und Kapitalmarkt mit den Kreditbeschlüssen sanktioniert. 1967 wurde nach Ablauf des Kreditbeschlusses die Kreditfähigkeit durch ein Limitensystem weiterhin eingeschränkt. Diese Massnahmen haben keine befriedigende Wachstumsentwicklung im Gleichgewicht herbeigeführt. Als wichtigste Neuerung zur Erreichung dieser Ziele muss heute die Geld- und Währungspolitik erwähnt werden, die bei einer wachstumskonformen Steuerung der Geldmengen-Komponenten weitgehend dringende Beschlüsse überflüssig machen, insbesondere direkte Massnahmen zur Zinsbeeinflussung.

Durch währungspolitische Massnahmen (Einflussnahme der Nationalbank auf den Wechselkurs) kann zudem ein Einfluss auf den Kapitaltransfer ausgeübt werden.

Die geldpolitische Intervention der Notenbank trägt direkt zur Geldwertstabilität bei. Die Banken müssten ihren Beitrag mit marktkonformen Konditionen leisten.

1) Vgl. Bundesverfassung Art. 39, Befugnis zum Erlass allgemeiner Vorschriften

Vgl. BG über die Nationalbank; 6.10.1905 mit Revisionen 1921/29/51

Vgl. Versch. BRB auf dem Notrecht beruhend

Volkswirtschaftliche Wachstums-, Struktur- und Konjunkturindikatoren bilden mit den neuen Eigenmittelvorschriften die unabdingbaren Rahmenbedingungen zur Eigenkapitalbildung; löst doch die Kreditaktivität der Banken den grössten Teil des Eigenkapitalerfordernisses aus. Die Tatsache des weltweiten flauen realen Wachstums in der Wirtschaft - ausgelöst durch die Oelkrisen und Sozialprogramme, gefolgt von den Umstrukturierungen in den Wirtschaftssektoren, den wirtschaftlichen Protektionismus, der Sättigung vieler Märkte in den Industrieländern sowie der Probleme der Entwicklungsländer und ihr unermesslicher Geldbedarf mit zunehmenden Risiken - hat eine Wende im Wachstumsdenken unserer westlichen Industrienationen eingeleitet. Dies bedeutet aber keinesfalls Stillstand, denn im qualitativen Wachstum werden Massnahmen zur Stabilisierung der Strukturen zu Recht gefordert. Anpassungen in der Wirtschaft widerspiegeln sich in den Bankbilanzen und Ertragsrechnungen.

4.4.1.2 Lagebeurteilung des Schweizerischen Kapitalmarktes unter besonderer Berücksichtigung bankeigener Emissionen

Der Kapitalmarkt wird im Gegensatz zum Geld- und Devisenmarkt durch die Effektenbörse ¹⁾ abgrenzt, welche sich auch klar unterscheiden lässt. Der signifikante Umfang der öffentlich gehandelten Papiere wird durch den Kreis der an der Börse autorisierten Banken vertreten.

In den folgenden Abschnitten wird eine Beurteilung des schweizerischen Kapitalmarktes zwischen 1960-1984 abgegeben, mit Schwergewicht auf die bankeigenen Emissionen, die aber vorwiegend das Eigenkapital betreffen.

1) Effekten sind Wertpapiere, die eine Forderung oder eine Beteiligung verkörpern. Aktien und Obligationen sind die zwei wichtigsten Effektenarten.

4.4.2 Neubeanspruchung des Kapitalmarktes durch öffentlich aufgelegte Emissionen

Der schweizerische Kapitalmarkt ist gekennzeichnet durch eine sehr starke Beanspruchung an festverzinslichen Wertpapieren (Schweizerische Anleihsenemissionen, ausländische Anleihsensobligationen in Schweizerfranken und fremden Währungen). Bei den Dividendenpapieren fällt das kleinere Volumen und die grösseren Schwankungen auf; in beiden Teilmärkten kann die starke Präsenz der bankeigenen Emissionen beobachtet werden (vgl. Tabelle 15).

Die Neubeanspruchung des Primärmarktes durch Obligationenanleihen und Aktienemissionen - im Unterschied zum Sekundärmarkt, auf dem lediglich Handänderungen vorgenommen werden - hat sich seit 1960 verzweifelfach (vgl. Tabelle 15, Kol. 1-3).

Das inländische Angebot für Kapital und Anleihsenpapiere wird im wesentlichen bestimmt durch die Gruppen der grössten Emittenten wie die öffentlich rechtlichen Körperschaften (Bund, Kantone und Gemeinden), Transportunternehmungen, Banken, Emissionszentralen, Finanzgesellschaften, Kraftwerke, Elektrizitäts- und Industriegesellschaften und eine Reihe anderer nicht an der Börse kotierten Papiere kleinerer Privatunternehmungen. Aus dem Ausland sind Staaten, Städte, Banken, Finanz- und Industriegesellschaften sowie internationale Organisationen (Weltbank) vertreten.

4.4.2.1 Die Kriterien zur Messung der Attraktivität der Bankemissionen (aus Bankensicht)

Um die Bedeutung der Aktien- und Anleihsenemission beurteilen zu können, müssen mess- und bewertbare Kriterien vorliegen. Zum einen ist die Stellung der Banken auf dem Kapitalmarkt bzw. die Marktattraktivität zu bewerten; zum anderen wäre der Wettbewerb unter den Banken auf diesem Gebiet zu evaluieren. Für beide Gesichtspunkte werden folgende Kriterien zur Prüfung der Marktattraktivität und Wettbewerbsfaktoren herangezogen:

Neubeanspruchung des Kapitalmarktes durch öffentlich aufgelegte Emissionen 1960 - 1984 (in Mio. Fr.) 1)
 Quelle: Monatsbericht der Schweizerischen Nationalbank
 Tabelle 15

Jahre	Schweiz.		Ausländ.		Schweiz.		Neubeanspruchung		Schweiz.		wovon Banken		Schweiz.	
	Oblig.- Anleihen	Oblig.- Anleihen	Oblig.- Anleihen	Aktien- emissionen	Oblig.- Anleihen	Aktien- emissionen	d. Obligationen- anleihen u. Aktienemissionen		Oblig.- Anleihen	Kol. 1 Banken	in % von 1		Aktien- emissionen	Kol. 3 Banken
	1	2	3	1 - 3	4	5			in % von 1	5	in % von 3		5	in % von 3
1960	890,0	558,1	193,3	1'641,4	81,4	32,5			9,1					16,8
1961	1'023,4	960,2	372,6	2'356,2	153,7	168,7			15,0					45,3
1962	1'124,1	655,0	661,6	2'440,7	177,0	135,2			15,7					20,4
1963	2'050,5	588,1	524,1	3'202,7	855,1	174,3			40,9					33,3
1964	2'502,7	383,0	567,8	3'453,5	589,5	123,8			23,6					21,8
1965	2'523,1	338,9	281,6	3'143,6	512,2	47,1			20,3					16,8
1966	2'292,0	560,9	257,8	3'110,7	441,6	65,0			19,3					25,3
1967	2'445,9	898,3	321,4	3'665,6	458,9	72,1			18,8					22,5
1968	2'647,9	1'088,5	502,5	4'238,9	537,2	191,9			20,3					38,2
1969	2'340,0	1'014,8	820,0	4'174,8	595,8	25,5			25,5					56,9
1970	2'900,5	805,5	344,2	4'250,2	1'001,9	116,9			34,5					21,5
1971	3'953,7	1'953,9	998,5	6'906,1	445,7	288,3			11,3					28,9
1972	4'020,4	2'908,5	1'018,8	7'947,7	508,9	595,2			12,7					58,5
1973	3'618,1	2'876,5	911,6	7'406,2	560,8	36,7			15,5					36,7
1974	3'943,9	1'011,2	615,8	5'571,0	555,3	227,5			14,1					36,9
1975	5'956,5	2'355,1	1'089,9	9'401,5	633,9	660,9			10,6					60,7
1976	7'071,8	3'420,2	1'535,0	12'026,8	669,7	1'295,5			9,5					84,4
1977	4'928,6	3'684,0	741,7	9'354,3	1'278,6	280,9			25,9					37,9
1978	4'616,0	4'350,3	1'090,5	10'056,8	1'247,8	774,1			27,0					71,0
1979	4'632,2	4'767,6	1'349,2	10'749,0	1'874,9	742,8			40,5					55,1
1980	7'627,9	5'425,6	2'267,0	15'320,5	3'553,2	1'623,7			46,6					71,6
1981	6'917,1	7'515,0	2'041,3	16'543,4	3'230,6	711,4			46,2					34,9
1982	9'009,4	9'974,5	559,7	19'543,6	3'281,0	375,1			36,4					67,0
1983	8'773,3	10'261,8	1'027,3	20'062,4	2'490,7	319,7			27,5					31,1
1984	6'930,9	11'150,2	1'680,8	19'761,9	2'454,3	616,3			35,4					36,7

1) Emissionswert abzüglich Konversionen

Marktattraktivität: unter diesem Begriff verstehen wir Kriterien, die für den Stellenwert der Aktien- und Anleiheemissionen auf einem Markt von Bedeutung sind, wie:

- . Marktvolumen und -anteil
- . Diversifikationsgrad
- . Bankenindex

Wettbewerbsfaktoren: unter Wettbewerbsfaktoren verstehen wir jene von den Banken beeinflussbaren - oder nur beschränkt beeinflussbaren - Instrumente zur Konditionengestaltung, wie:

- | | | |
|----------------------------|--------|----------------|
| . Börsenkurse | | |
| . Emissionspreise | Aktien | Options- und |
| . Dividendensätze | | Wandelanleihen |
| . Options- und Wadelpreise | | |
| . Zinssätze | | |

4.4.2.2 Die Bedeutung der Aktienemissionen unter besonderer Berücksichtigung der Grossbankaktien (aus Bankensicht)

unter dem Gesichtspunkt der Marktattraktivität

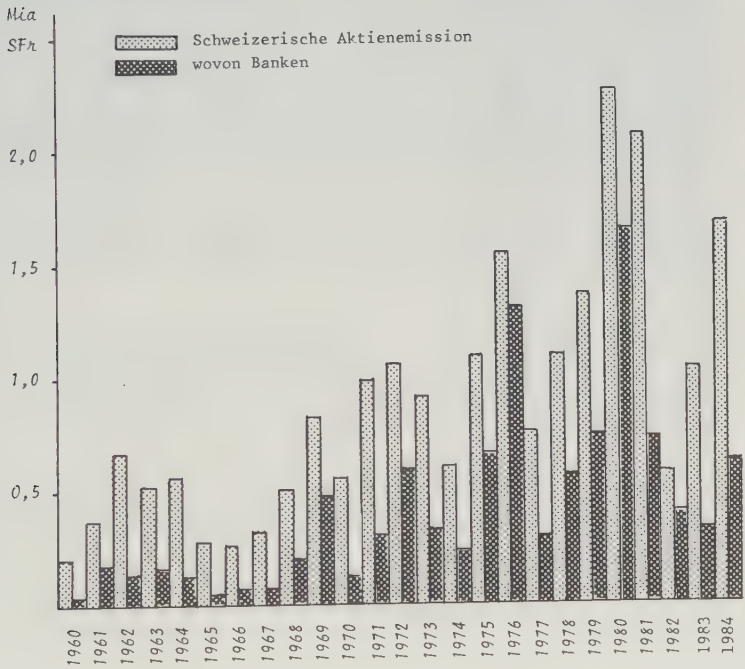
- . Marktvolumen und Marktanteil

Ein Blick in die schweizerische Aktienemission (vgl. Grafik 6) zeigt deutlich, dass die Banken den grössten Kapitalmarktanteil aufweisen. Abgesehen von den Rekordjahren - 1976 und 1980 mit 85- und 73-prozentualen Anteilen an der schweizerischen Aktienemission - beteiligten sich die Banken im Durchschnitt mit 40 - 50 Prozenten.

Der Grund dieses hohen Anteils lässt sich zumindest anhand der gesetzlichen Eigenmittelvorschriften und rasanter Bilanzentwicklungen der vergangenen Jahre erklären. Dabei sind insbesondere zu erwähnen: die Konsolidierungsrichtlinien ab 1978, die Neuregelung der Unterlegung der Aktiven im In- und Ausland, die Unterlegung von Eventualverpflichtungen und schwebenden Geschäfte sowie der Einbezug der Edelmetallkonti in den offiziellen Bilanzen.

Die schweizerische Aktienemission

Grafik 6



Quelle: Monatsberichte der Schweizerischen Nationalbank
 Diverse Jahrgänge
 Neubeanspruchung des Kapitalmarktes

Die Banken haben in den Jahren 1976-1980 bezüglich Aktienemissionen Rekorde erzielt (vgl. Tabelle 15, Kol. 5). In den letzten 10 Jahren haben jährlich mindestens eine bis drei Grossbanken eine Kapitalerhöhung durchgeführt. In einem zwei- bis dreijährigen Turnus sind jeweils immer alle Grossbanken mindestens einmal an der Reihe. Während 1980/81 jährlich vier bis fünf Kapitalerhöhungen erfolgten, waren es 1982 zwei, 1983 eine, 1984 vier inländische und zwei ausländische und 1985 sind es bereits vier in den ersten Monaten (vgl. Emissionen der Grossbanken Tabelle 20, Seite 167).

Marktvolumen und Marktanteil einzelner Institute werden nicht nur am Gesamtemissionskapital gemessen. Es liegen in der Literatur und Praxis unterschiedliche Instrumente zu einer differenzierten Beurteilung vor. Einer besonderen Erwähnung bedarf die Messung der Börsenkapitalisierung ¹⁾ und die Gewichtung der Gesellschaften, der im SVB-Index berücksichtigten wichtigsten Unternehmen, die den schweizerischen Kapitalmarkt repräsentativ darstellen (vgl. Tabelle 16).

Die Gruppe der Banken und Versicherungen wiesen am 8. Juli 1985 einen Anteil von 48,09 % aus, wobei die Banken allein 36,56 % für sich beanspruchen. Eine nur auf die drei Grossbanken bezogene Börsenkapitalisierung zeigt, dass ein Drittel des Gesamtvolumens auf sie entfällt.

Wie verteilen sich die Emissionen auf dem Markt? Dies hängt vom Emissionszeitpunkt ab. Darunter verstehen wir den Liberierungszeitpunkt einer neuen Emission. Dieser hängt wiederum von der Plazierungsform und den Terminen im Emissionskalender ab. Vom betrieblichen Terminplan an (Zeitpunkt der Generalversammlung) gilt in der Regel auch die Dividen-

1) Börsenkapitalisierung: Anzahl ausstehende Aktien und Partizipations-scheine mal den Börsenkurs. Wo nicht alle Titeltgattungen kotiert sind, werden in der Regel der Bewertung die Proportionen der Nominalwerte zugrundegelegt.

Börsenkapitalisierung und Gewichtung der im SBV-Index berücksichtigten
Gesellschaften per 8. Juli 1985 Tabelle 16

	Börsenkapitalisierung in Mio Fr. am 8.7.1985	Gewichtung in % am 8.7.1985
Gruppe Industrie	64 613,3	51,91
Untergruppe Metalle, Maschinen und Instrumente	9 028,5	7,25
Alusuisse	1 225,0	0,98
Autophon	376,2	0,30
Brown Boveri	1 904,4	1,53
Fischer	323,9	0,26
Hasler	190,1	0,15
Landis & Gyr	1 477,4	1,19
Oerlikon-Bührle	2 068,9	1,66
Schindler	758,1	0,61
Sulzer	704,6	0,57
Untergruppe Chemie und Pharmazeutika	23 021,8	18,50
Ciba-Geigy	11 174,9	8,98
Roche	7 334,0	5,89
Sandoz	4 512,8	3,63
Untergruppe Konsumgüter und Warenhäuser	20 347,1	16,35
Feldschlösschen	331,3	0,27
Globus	454,3	0,36
Jacobs Suchard	2 687,9	2,16
Jelmoli	730,8	0,59
Nestlé	15 707,4	12,62
Sibra Holding	435,3	0,35
Untergruppe Energieversorgung	1 817,2	1,46
Atel	594,0	0,48
CKW	313,2	0,25
EG Laufenburg	450,0	0,36
Kraftwerk Laufenburg	460,0	0,37
Untergruppe Verschiedene	10 398,8	8,35
Elektrowatt	2 360,6	1,90
Forbo	343,8	0,28
Holderbank	1 429,0	1,15
Holzstoff	191,7	0,15
Intershop-Holding	350,2	0,28
Motor-Columbus	249,6	0,20
Pirelli	1 188,8	0,95
Publicitas	418,8	0,34
SGS	1 217,5	0,98
Sika Finanz	407,5	0,33

	Börsenkapitalisierung in Mio Fr. am 8.7.1985	Gewichtung in % am 8.7.1985
Untergruppe Verschiedene (Fortsetzung)		
Swissair	1 921,0	1,54
Zürcher Ziegeleien	320,4	0,25
Gruppe Banken, Versicherungen	59 855,6	48,09
Untergruppe Banken	45 501,7	36,56
Aarg. Hyp.- und Handelsbank	247,7	0,20
Bär Holding	841,8	0,68
BSI	1 043,7	0,84
Bankgesellschaft	17 360,4	13,35
Bankverein	12 604,6	10,13
Gotthard Bank	726,7	0,58
Kreditanstalt	9 646,5	7,75
Leu	1 323,4	1,06
Volksbank	1 707,7	1,37
Untergruppe Versicherungen	14 354,0	11,53
Bâloise-Holding	720,0	0,58
Berner Allgemeine	223,0	0,18
Helvetia	678,8	0,54
Schweizer Rück	2 998,4	2,41
"Winterthur"	4 116,6	3,31
"Zürich"-Versicherung	5 617,2	4,51
Gesamt	124 469,0	100,00

Quelle:SBV

Finanz und Wirtschaft, Mittwoch, 10. Juli 1985

denzahlung bis zum Jahresende. Fällt die Liberierung in die zweite Jahreshälfte, so kürzt sich das zusätzliche Dividendenerfordernis um die Hälfte oder mehr, je nach Zielsetzung. Sind signifikante Termine bei den Aktienemissionen der schweizerischen Banken festzustellen? Eine regelmässige Verteilung der Bankemissionen in zeitlichen Abständen von einem Quartal, wird von der Statistik widerlegt (vgl. Grafik 7). Das zweite Quartal zeichnet sich von den anderen durch eine sehr hohe Beanspruchung aus. Zwischen April und Juli der untersuchten Jahre 1970-1984 wurden rund 57 % des gesamten neuen Aktienkapitals der Banken emittiert (vgl. Abb. 16, Seite 160). Die Erklärung ist darin zu suchen, dass die Emissionen der Grossbanken und der übrigen Aktiengesellschaften in der Regel nach Genehmigung durch die Generalversammlung der Aktionäre erfolgen. Diese werden bekanntlich nach Vorliegen der Jahresendergebnisse einberufen.

Das erste und vierte Quartal weisen bezüglich Umfang Aehnlichkeiten auf. Diese Harmonie wird jedoch durch einige Ausnahmen gestört.

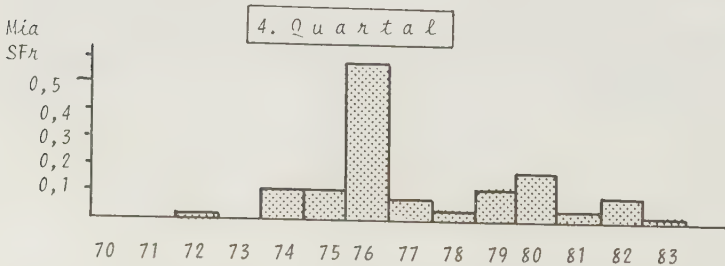
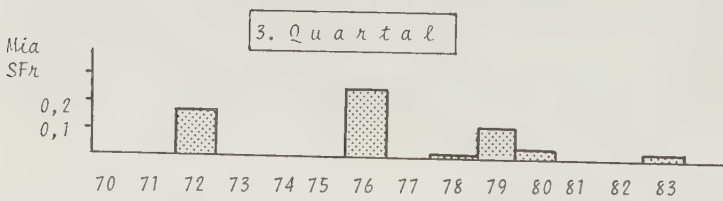
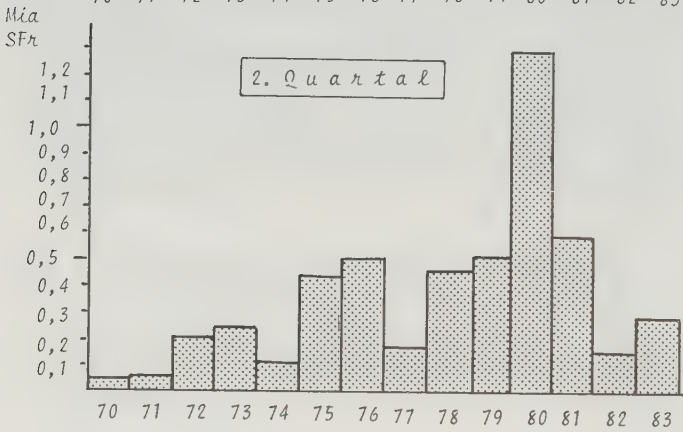
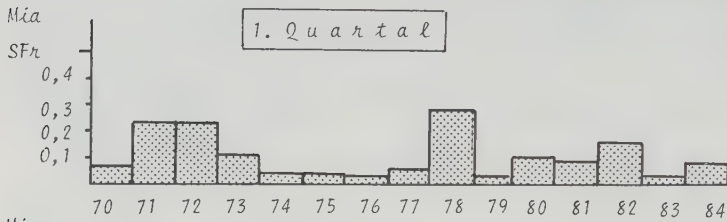
Das dritte Quartal zeichnet sich durch die tiefsten Werte aus; ja sogar durch ein vollständiges Fernbleiben vom Kapitalmarkt. Diese Flaute kann auf die Sommerpause am schweizerischen Kapitalmarkt zurückgeführt werden.

Die Jahre 1976 und 1980 haben sowohl in den einzelnen Quartalen als auch im Jahresdurchschnitt atypische Entwicklungen hinterlassen. Die regere Emissionstätigkeit ist nicht allein auf die günstigen Börsenkonditionen zurückzuführen, sondern hauptsächlich auf den an anderer Stelle erwähnten Aufholbedarf infolge der Anpassungen an die gesetzlichen Vorschriften.

. Diversifikationsgrad

Unter dem Diversifikationsgrad werden die wichtigsten Formen der Erhöhung des Grundkapitals verstanden, aber auch die Oeffnung zu internationalen Plazierungen.

Aktienemission der Banken in den einzelnen Quartalen 1970-1984 Grafik 7



Quelle: Monatsberichte der Schweizerischen Nationalbank
Diverse Jahrgänge

Ein Blick in die Tabelle 17 zeigt die Anzahl der emittierten und für die Sicherstellung der Wandel- und Optionsrechte reservierten Inhaber-, Namensaktien und Partizipationsscheine.

Die Einführung der Partizipationsscheine erfolgte erstmals bei einer Grossbank im Jahre 1974 durch den Schweizerischen Bankverein, gefolgt von der Bank Leu 1977, der Schweizerischen Bankgesellschaft 1979, der Schweizerischen Volksbank 1980 und der CS Holding der Schweizerischen Kreditanstalt 1982. Die Nominalwerte schwanken zwischen Fr. 20 und Fr. 100. Die klassischen Formen des Grundkapitals sind für Aktiengesellschaften in der Regel die Inhaber- und Namensaktien. Mit Ausnahme der Schweizerischen Volksbank und der Bank Leu, finden wir bei den anderen Grossbanken in den Beständen ungefähr gleich viele Inhaber- wie Namensaktien zu nominell Fr. 100 und Fr. 500. Die Schweizerische Volksbank gibt den Stammanteil heraus, der an der Börse als Namentitel gehandelt wird. Die Bank Leu emittiert Inhaberaktien und Partizipationsscheine, daneben noch zwei Namensaktien zu Fr. 100 und Fr. 500. Die in der Tabelle aufgeführten Titel spiegeln die Marktanteile der Grossbanken. Mit ihren 50 Mio. Titeln - abgesehen von den Reservationen für Wandel- und Optionsanleihen und Mitarbeiterbeteiligungen - ist anzunehmen, dass die Streuung am Markt gross ist und somit viele Portefeuilles von Grossbankaktien reichlich bestückt sein müssen.

Die Marktdiversifikation müsste nicht nur die alternativen Formen des Grundkapitals, sondern auch die Marktsegmentierung nach Aktionären berücksichtigen.

Tabelle 17

TITELBESTAENDE DER GROSSBANKEN					1975 - 1984				
Anzahl emittierte und für die Sicherstellung der Wandel- und Optionsrechte reservierte Aktien und Partizipationsscheine					in Mio.				
SBG	I500	N100	PS20	SKA	I500	N100 ¹⁾	PS50 ²⁾	PS10 ²⁾	
1975	1,200	1,200		1975	1,250	1,750			
1976	1,570	1,650		1976	1,534	1,750			
1977	1,753	1,737		1977	1,534	1,750			
1978	1,836	1,824		1978	1,703	1,959			
1979	1,836	1,824	2,070	1979	1,960	2,150			
1980	2,000	2,000	4,470	1980	2,198	2,360			
1981	2,330	2,350	4,961	1981	2,482	2,590			
1982	2,330	2,350	6,352	1982	2,730	2,849	2,187	2,305	
1983	2,520	2,550	6,352	1983	2,730	2,849	2,210	2,323	
1984	2,750 ¹⁾	2,750	6,745	1984	2,730	2,849	2,319	2,373	
1) Internationale Plazierung von 85'000 Inhaberaktien					1) erstmals Namenaktien 1975, waren 1,1 Mio. hinterlegt, 2) PS CS Holding, erstmals 1982 jeder Inhaber- und Namen PS ist mit einer Aktie der SKA der gleichen Kategorie untrennbar verbunden				
SBV	I100	N100	PS100 ¹⁾	LEU	I500	N500	N100	PS100	
1975	5,500	5,733	0,234	1975	0,050	0,050			
1976	6,600	6,880	2,300	1976	0,050	0,050			
1977	6,600	6,880	2,340	1977	0,060	0,060		0,141	
1978	7,260	7,568	3,238	1978	0,060	0,060		0,217	
1979	7,260	7,568	3,600	1979	0,074	0,074		0,349	
1980	8,236	8,575	3,960	1980	0,080	0,080	0,080	0,385	
1981	9,447	9,817	4,356	1981	0,098	0,098	0,088	0,423	
1982	9,893	10,280	4,584	1982	0,112	0,112	0,097	0,466	
1983	9,893	10,280	4,935 ²⁾	1983	0,112	0,112	0,097	0,466	
1984	10,568	10,969	6,083	1984	0,129	0,129	0,106	0,512	
1) erste PS Plazierung 1974 2) waren 200'000 PS instit. Anleger Japan					Quelle : Geschäftsbericht der Grossbanken in den Jahren 1975-1984				
SVB	N500 ¹⁾	PS50		I	Inhaberaktien				
1975	0,450			N	Namenaktien				
1976	0,500			PS	Partizipationsscheine				
1977	0,500								
1978	0,600								
1979	0,700								
1980	0,750	1,000							
1981	0,800	1,000							
1982	0,800	1,000							
1983	0,800	1,000							
1984	0,812	1,900							
1) Stammanteile der Genossenschaft									

Es gibt leider keine offizielle Statistik, die die Verteilung der Banktitel nach Aktionären aufzeigt. Die Namenaktien sind für die Banken aufgrund der bekannten Besitzverhältnisse ein Indikator für ca. die Hälfte der Banktitel.

Durch die Bezugsrechte können die neuen Kapitalerhöhungen unter den "alten" Aktionären plazierte werden. Trotzdem kann nicht gesagt werden wie gross der Kreis der Aktionäre im Verlauf der Zeit ist, da Handänderungen nicht nur Besitzverhältnisse verschieben sondern auch den Aktionsärs-kreis schmälern oder erweitern können.

Als Neuigkeit in der Aktienemission und als Kennzeichen einer Diversifikationsinnovation sind zwei internationale Plazierungen von Grossbankkapital zu erwähnen: die Schweizerische Bankgesellschaft plazierte 1984 85'000 Inhaberaktien an der Frankfurter Börse (siehe Finanz und Wirtschaft vom 3. Juli 1985). Der Schweizerische Bankverein hat im Zusammenhang mit einer Privatplatzierung in Japan 200'000 Partizipationsschein-kapital bei Institutionellen Anlegern angeboten.

Mit diesen Schritten auf internationalen Märkten wird einer neuen Privat-Kundschaft Rechnung getragen und den Zugang zu schweizerischen Bankaktien ermöglicht. Wird dadurch die Emission neuer Bankaktien attraktiver für die Banken? Dieser jüngste Vorstoss der zwei Grössten kann noch nicht abschliessend beurteilt werden, handelt es sich doch um kleine Schritte im Verhältnis zum Gesamtvolumen in der Schweiz.

. Bankenindex

Eine weitere Dimension zur Messung der Marktattraktivität stellt der Bankenindex dar, in dessen Verlauf und Höhe und Vergleich zu anderen Unternehmungsgruppen eine Bewertung vorgenommen werden kann.

Ein 15jähriger Vergleich der Entwicklung der Gesamt- 1), Banken- und

1) Vgl. Monatsberichte der Schweizerischen Nationalbank, diverse Jahrgänge. Beispiel: Tabelle 25 "Schweizerischer Aktienindex" Bericht Nr. 4, April 1984.

Industrieindices soll die relative Stellung verdeutlichen. Der Aktienindex ¹⁾ aus dem die einzelnen Indexgruppen hervorgehen, repräsentiert die zeitliche Entwicklung der Kurse der an den Börsen von Zürich, Basel und Genf kotierten Aktien seit dem Jahr 1960. Es handelt sich um einen Index mit fester Basis. Die Anpassung der Aktienindices erfolgt jedoch bei jeder Kapitalerhöhung.

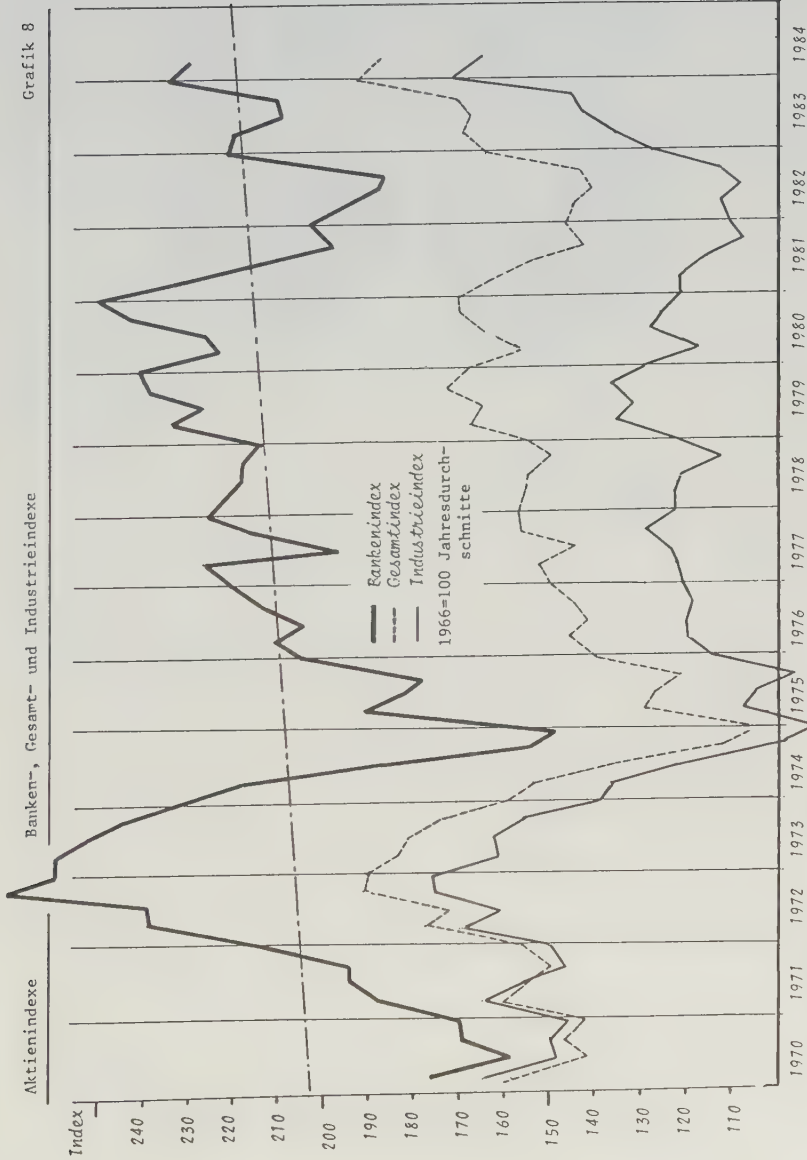
Welches sind nun die Hauptmerkmale dieses Börsenbarometers für die Banken ?

- . Der Bankenindex liegt im untersuchten Zeitraum über dem schweizerischen Gesamtindex (vgl. Grafik 8), der letztere über dem Index für Industrieaktien.
- . Der Bankenindex hat den Verlauf des Gesamtindex mitbestimmt. Die Schwankungen (Höchst, Tiefst) sind weitgehend den Börsenverfassungen gefolgt.
- . Unterdurchschnittliche Werte mit massiven Ausschlägen konnten bei den Bankaktien in den Jahren 1969/1970, 1974/1975 und 1981/1982 beobachtet werden.
- . Der steigende Verlauf des Bankenindex (mehr beobachtete Werte über einem Indexverlauf zwischen 200-220) kann als besondere Attraktivität der Banktitel auf dem schweizerischen Kapitalmarkt bewertet werden.
- . Das Emissionsvolumen in den letzten 15 Jahren wurde bei vorteilhaften Börsen abgewickelt. So wurden rund 66 % oder 6,9 Mia Sfr. Bankkapital bei einem Index zwischen 200-225 % emittiert, 20 % unter 200 und 14 % über 225 (vgl. Abbildung 15 und Abbildung 17, Seite 160). Der hohe Stand schuf eine günstige Voraussetzung für die Kapitalbeschaffung für die Banken.

Es darf aus der letzteren Beobachtung nicht geschlossen werden, dass das höhere Emissionsvolumen allein auf die steigende Kursentwicklung vieler Banktitel zurückzuführen wäre. Massgebend an dieser Emissionstätigkeit

1) Vgl. Teilrevision des Aktienindex, Beilage zum Monatsbericht der Schweizerischen Nationalbank, Heft Nr. 11, 1970.
Vgl. Anhang VI, Zusammensetzung des Aktienindex

Grafik 8



Quelle: Monatsberichte der Schweizerischen Nationalbank, diverse Jahrgänge

Abbildung 15

Emissionen nach
Bankenindex **A**

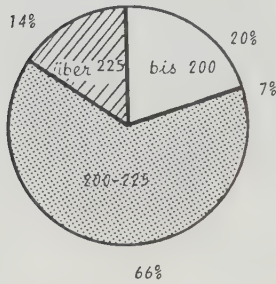


Abbildung 16

Emissionen nach
Quartalen **B**

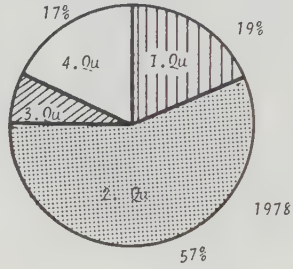
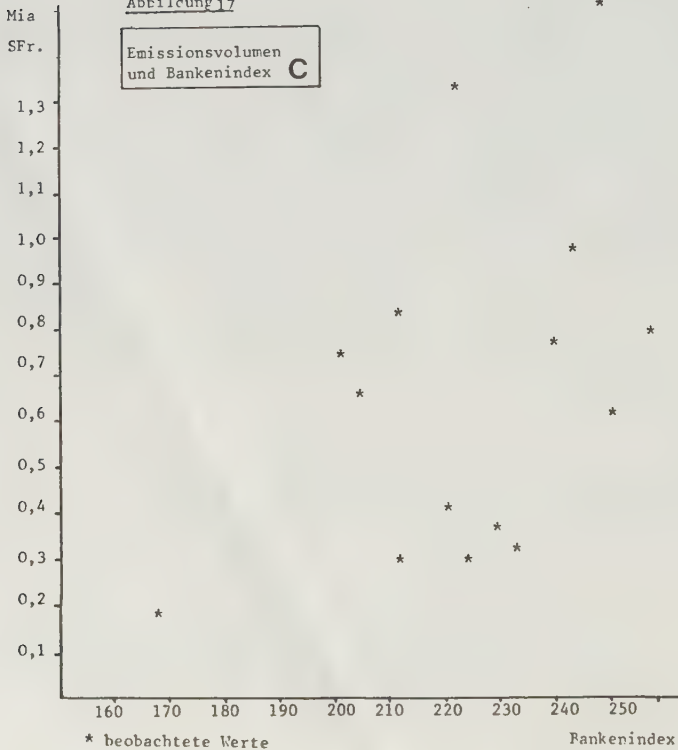


Abbildung 17

Emissionsvolumen
und Bankenindex **C**



beteiligt waren die bereits erwähnten Bilanzausweitungen der letzten 15 Jahre. Für die Banken stellt sich zumindest die Frage, bei welchen Börsenkursen soll emittiert werden, um eine grösstmögliche Eigenkapitalbeschaffung zu erzielen. Die erzielten Agi, die in die offenen Reserven gelegt werden müssen, haben zeitweise das selbsterarbeitete Eigenkapital in Form der offenen Selbstfinanzierung ersetzt. Dies kann am sinkenden Grundkapital ¹⁾ aller Bankengruppen beobachtet werden. Lag dieser Anteil 1970 bei 47,6 %, so sank er bis 1981 auf nurmehr 38,3 %.

unter dem Gesichtspunkt der Wettbewerbsfaktoren

Darunter verstehen wir in der Reihenfolge nach Wichtigkeit für die Banken: die erzielten Börsenkurse der einzelnen Banken oder auch Bankcharts genannt, die Emissionspreise bei neuen Kapitalerhöhungen und die bezahlten Dividenden.

. Börsenkurse

Die Börsenkurse sind nur beschränkt beeinflussbar. Die Banken können aber kurzfristige Schwankungen auslösen oder verhindern indem sie mit ihrem eigenen Aktienpaket an der Börse intervenieren. Für längerfristige gute Notierungen sprechen jedoch andere Faktoren. Abgesehen von den individuellen Schwankungen, die nicht von der allgemeinen Börsenverfassung verursacht werden, müsste ein langfristiger Börsentrend die Bewertung der Branche als Ganzes zum Ausdruck bringen. Es sind vorwiegend die erzielten jährlichen Cash Flows aber auch die Zukunftsaussichten, die die Börsenkurse der einzelnen Aktien positiv oder negativ beeinflussen. Im weiteren sind die bewertbaren Risiken sowie die Selbstfinanzierungskraft der Bank bei einer Kapitalbeschaffung mitzuberücksichtigen.

Ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, der unmittelbar mit dem Kurs der Titel positiv korreliert ist der Dividendensatz. Inwieweit eine empirische

1) Vgl. Anhang II (Grundkapitalanteil = Prozentualer Anteil des einbezahlten Nominalkapitals an den vorhandenen eigenen Mittel)

Elastizität zwischen Dividenden und Börsenkursen spielt, kann aufgrund der wenigen Zahlen nicht eindeutig nachgewiesen werden, zumal die meisten Grossbanken über Jahre konstante Dividenden zahlen; von Bank zu Bank in sehr unterschiedlicher Höhe. Vereinzelt zeigen die Charts negative Ausschläge in den Börsenkursen bei einer Kürzung der Dividende.

Der Schweizerische Bankverein zahlt wenig Dividenden im Vergleich zu den übrigen Grossbanken und erzielt kaum Kurse über 400 % des Nominalwertes.

Die Schweizerische Bankgesellschaft, die Schweizerische Kreditanstalt und die Bank Leu zahlen ihrerseits Dividenden zwischen 16-20 %. Die Börsenkurse liegen beträchtlich höher, ihre Schwankungsbreite beträgt 500-1000 % des Nominalwertes.

Die Börsenkurse verzeichnen Höchst und Tiefst je nach Verhältnissen auf dem Kapitalmarkt. Die extremen Einflüsse, wie Wechselkursschwankungen, Wirtschaftsrezessionen sowie das Zinsniveau müssen einbezogen werden. Solche Schwankungen werden vom Kapitalgeber genutzt, um Gewinne zu realisieren, die als Kompensation zu den tiefen Dividenden betrachtet werden können und die Bankaktien attraktiver als die Festverzinslichen machen. Eine hohe Börsenattraktivität besitzen jene Titel, die hohe Börsenkurse erzielen. Die letzteren werden durch eine Reihe von anderen Faktoren, zu denen die Dividenden und Emissionspreise zählen, aufgewertet. Mit oder ohne Adjustierung der Kurse (vgl. Tabellen 18 und 19 sowie Abb. 18, Seiten 163 bis 165) weisen die Aktien der Bank Leu und Schweizerischen Bankgesellschaft grössere Schwankungen als die anderen auf. Es sind diejenigen Banken, die bezüglich Marktdiversifikation aber insbesondere auch starker Wettbewerbsfaktoren auf dem Markt als besonders attraktiv erscheinen. Der Schweizerische Bankverein hingegen betreibt eine konservative Dividendenpolitik und hält den Aktionär bei guter Laune bei neuen Kapitalerhöhungen (höhere Bezugsrechte). Diese Strategie vermindert die momentane Wettbewerbswirkung. Der Aktionär behält die Titel in seinem Portefeuille und wartet auf Kapitalerhöhungen. Dadurch wird die Gewinnchance aus Kursmitnahmen verringert. Die Stammanteile der Schweizerischen Volksbank waren grösseren Schwankungen ausgesetzt, infolge einer breit gestreuten Dividendenpolitik.

Tabelle 18

BOERSENKURSE DER LEITENDEN GROSSBANKAKTIEN 1976-1984					
Keine Adjustierung gem. Notierungen der Zürcher Effektenbörse					
SBG	Inhaber 500		SKA	Höchst	Tiefst
	Höchst	Tiefst			
			1981	2800	1875
			1982	2020	1535
1976	3700	3040	1983	2310	1835
1977	3400	2850	1984	2400	2040
1978	3560	2855			
1979	3550	3040			
1980	3810	3150			
1981	3650	2760			
1982	3300	2680			
1983	3600	3020			
1984	3670	3145			
SBV	Inhaber 100 (500)1)		SVB	Stammanteil 500	
	Höchst	Tiefst		Höchst	Tiefst
1976	505(2525)	373(1865)	1976	2100	1780
1977	446(2230)	350(1750)	1977	2320	1870
1978	436(2180)	327(1635)	1978	2350	1790
1979	420(2100)	346(1730)	1979	2095	1815
1980	430(2150)	347(1735)	1980	1980	1740
1981	395(1975)	309(1515)	1981	1825	815
1982	325(1625)	257(1285)	1982	1300	850
1983	332(1660)	296(1480)	1983	1490	1190
1984	365(1825)	308(1540)	1984	1590	1320
1) vgl. Basis 100 auf 500 umge- rechnet			BANK LEU	Inhaber 500	
				Höchst	Tiefst
			1976	3590	2730
			1977	3525	2875
			1978	3600	3100
			1979	4770	3260
			1980	5600	4275
			1981	5725	4200
			1982	4500	2850
			1983	4400	3850
			1984	4610	3350
SKA	Inhaber 500		Quelle: Zürcher Effektenbörse		
	Höchst	Tiefst			
1976	2920	2540			
1977	2780	1950			
1978	2595	2085			
1979	2400	2075			
1980	2700	2050			

Tabelle 19

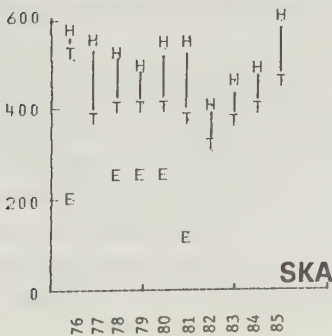
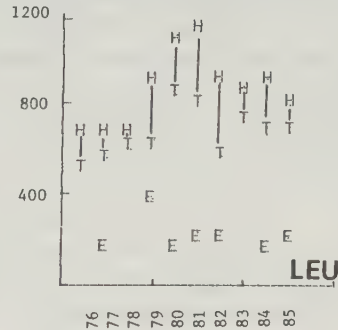
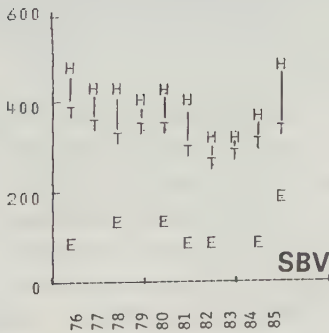
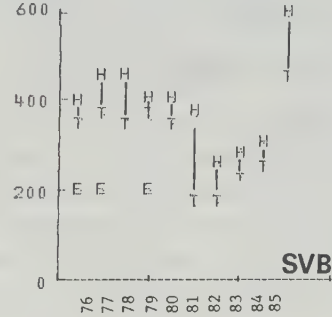
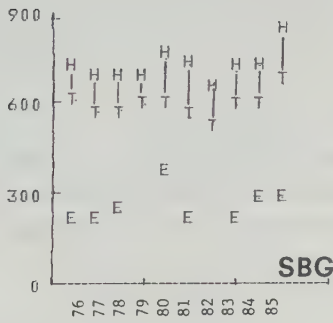
ADJUSTIERTE BOERSENKURSE DER GROSSBANKAKTIEN				1975-1983	
Adjustierung nach dem Prospektverfahren (Kursentwicklung durch den Abgang von Bezugsaktien oder durch Aktienteilungen bzw. Zusammenlegungen)					
SBG	Inhaber 500		SKA	Höchst	Tiefst
	Höchst	Tiefst	1980	2506	1891
			1981	2599	1815
1975	2755	1586	1982	1975	1535
1976	3001	2647	1983	2310	1885
1977	3180	2682	1984*	2400	2040
1978	3350	2757			
1979	2961	2535	SVB	Stammanteile 500	
1980	3177	2627			
1981	3148	2513		Höchst	Tiefst
1982	3066	2490	1975	1665	1180
1983	3499	2927	1976	1757	1563
1984*	3478	2997	1977	2081	1642
			1978	2193	1670
SBV	Inhaber 100 (500) ¹⁾		1979	1875	1713
	Höchst	Tiefst	1980	1899	1669
1975	364(1820)	238(1190)	1981	1825	815
1976	387(1935)	321(1605)	1982	1300	850
1977	401(2005)	315(1575)	1983	1490	1190
1978	410(2050)	311(1555)	1984*	1523	1265
1979	350(1750)	288(1440)			
1980	358(1790)	304(1520)	BANK LEU	Inhaber 500	
1981	346(1730)	275(1375)		Höchst	Tiefst
1982	309(1545)	247(1235)	1975	2056	1586
1983	319(1595)	289(1445)	1976	2618	1921
1984*	352(1760)	297(1485)	1977	3074	2369
1) Vgl. Basis 100 auf 500 umgerechnet			1978	3140	2784
			1979	3696	2338
SKA	Inhaber 500		1980	4556	3509
	Höchst	Tiefst	1981	4699	3695
1975	2343	1467	1982	3959	2648
1976	2444	2126	1983	4088	3577
1977	2419	1697	1984*	4077	3189
1978	2258	1901			
1979	2096	1855	1984* frühere Daten wurden nicht berücksichtigt		
			1979-1983 Basis 1983		
			1975-1978 Basis 1978		

Quelle: Schweizerischer Aktienführer, verschiedene Jahrgänge,
Hrsg. Schweizerische Bankgesellschaft

Charts der Grossbanken 1976- 1985

Abbildung 18

Börsenkurse und Emissionspreise indiziert (Nominalwert = 100)

Legende:

- H Höchstkurse
- T Tiefstkurse
- E Emissionspreise bei der Ausgabe neuer Aktien

(Computereigene Grafik)

Quellen: Zürcher Effektenbörse
(Kursblätter)
Geschäftsberichte
(div. Jahrgänge)

Die adjustierten Kurse fallen etwas tiefer aus, wenn viele Bezugsrechte mit einer Kapitalerhöhung verbunden sind und regelmässige Emissionen stattfinden. Die Formel der Adjustierung ist im Aktienführer der Schweizerischen Bankgesellschaft explizit dargestellt.

. Emissionspreise

- Ueberpariemission

Der Börsenkurs liegt in der Regel weit über dem Nennwert kotierter Aktien (vgl. Tabelle 20, Kol. 4) und müsste im Durchschnitt um den Substanzwert (vgl. auch die Aktienbewertung versus Unternehmungsbewertung, unter 3.4.3 Kennzahlen, Kapitel 3) schwanken. Bei der Ausgabe neuer Aktien mit einem hohen Börsenkurs kann der Emissionspreis zum Vorteil der Bank angesetzt werden. Die Zufuhr neuer Mittel durch eine Ueberpariemission trägt zu einem besseren Verhältnis des Reserveanteils pro Aktien bei und steigert deren inneren Wert. Ferner wird der Stammaktionär von einer Kapitalverwässerung geschützt.

Welche Nachteile für die Bank sind mit einer solchen Emission verbunden? Einmal steht fest, dass die Eigenfinanzierung mit hohen Agiogeldern mehr Dividenden erfordert, wenn das von den Anlegern geforderte Renditeverhältnis (Dividende in % des nominellen Erstehungspreises) gehalten werden soll. Zum anderen unterliegen Agiogelder der Reinertragssteuer. Nachdem die Ausgabekosten (Dividenden werden nicht als Ausgaben betrachtet) vom Agio in Abzug gebracht sind, gelangt dieser Mehrerlös, soweit er nicht zu Abschreibungen oder zu Wohlfahrtszwecken Verwendung findet, in die gesetzlichen Reserven.

Die Praxis in der Schweiz zeigt, dass eher tiefe Dividenden ausbezahlt werden und die Aktionäre bei der Ausgabe neuer Aktien mit vorteilhaften Emissionsbedingungen rechnen dürfen. Die Aktien-Emissionen der Grossbanken in den Jahren 1975 bis 1985 lagen mit einem durchschnittlichen Emissionspreis von 235,7 Prozenten (Durchschnitt aller Grossbankemissionen vgl. Tabelle 20) relativ tief, gemessen an den erzielten Börsenkursen. Der Bezug neuer Aktien für "alte Aktionäre" lohnt sich immer dann, wenn

Emission der Grossbanken 1975 - 1985: Aktienkapital

Tabelle 20

Datum	Titel	Em Preis 1)	Bö Kurs 2)	Datum	Titel	Em Preis 1)	Bö Kurs 2)
3.75	SKA N	100	390 (100)	4.80	SBG I	400	3480 (500)
3.75	SBG N	100	438 (100)		N	400	639 (100)
5.75	SBV N	40	224 (100)		PS	400/500	
				10.80	SVB PS	190/330	165 (50)
1.76	SVB I	200	1940 (500)				
4.76	SBV PS	130	325 (100)	3.81	Leu I	275	4963 (500)
4.76	SBG I	200	3370 (500)		N	275	3050 (500)
	N	200	510 (100)		PS	275	642 (100)
7.76	SKA I	200	2730 (500)	3.81	SKA I	150	2338 (500)
	N	200	421 (100)		N	150	415 (100)
10.76	SBV I	140	439 (100)	4.81	SBG I	200	3205 (500)
	N	140	274 (100)		N	200	558 (100)
	PS	140	385 (100)		PS	200	111 (20)
				4.81	SBV I	125	349 (100)
3.77	Leu I	200	3200 (500)		N	125	233 (100)
	N	200	2900 (500)		PS	125	266 (100)
4.77	SBG I	200	3125 (500)				
	N	200	569 (100)	3.82	Leu I	275	3744 (500)
12.77	Leu PS	400	593 (100)		N	275	2257 (500)
12.77	SBV I	200	2095 (500)		PS	275	512 (100)
				4.82	SBV I	100	295 (100)
2.78	SBV I	160	393 (100)		N	100	200 (100)
	N	160	278 (100)		PS	100	223 (100)
	PS	160	335 (100)				
4.78	SKA I	250	2273 (500)	4.83	SBG I	200	3261 (500)
	N	250	425 (100)				
4.78	SBG I	250	3208 (500)	3.84	Leu I	100/200	4026 (500)
	N	250	583 (100)		N	100/200	2520 (500)
12.78	Leu PS	450	623 (100)		PS	100	570 (100)
				4.84	SBV I	100/140	344 (100)
4.79	SBG PS	500	129 (20)		N	100/140	260 (100)
4.79	SKA I	250	2238 (500)		PS	140	282 (100)
7.79	SVB I	200	1955 (500)	4.84	SBG I	300	3475 (500)
12.79	Leu I	400	4015 (500)		N	300	637 (100)
	N	400	3425 (500)		PS	300	124 (20)
	PS	400	651 (100)				
				10.84 ³⁾	SBG I		
3.80	Leu I	200	4938 (500)	10.84 ³⁾	SBV PS		
	N	200	3510 (500)	10.84	SVB PS	160	145 (50)
	PS	200	668 (100)				

1) Emissionspreis in % des Nennwertes

2) Durchschnittlicher Börsenkurs im Emissionsjahr, () = Nennwert

3) ausl. Kapitalmärkte

Datum	Titel	Em Preis 1)	Bö Kurs 2)	Datum	Titel	Em Preis 1)	Bö Kurs 2)
4.80	SBV I	160	389 (100)	3.85	Leu I	100/350	3740 (500)
	N	160	286 (100)		N	100/350	2500 (500)
	PS	160	324 (100)		PS	350	580 (100)
4.80	SKA I	250	2375 (500)				
	N	250	426 (100)	4.85	SBV I	200	315 (100)
					N	200	290 (100)
					PS	200	340 (100)
				5.85	SBG I	300	(500)
					N	300	(100)
					PS	300	(20)

Quellen: SNB, Monatsberichte, öffentlich aufgelegte schweiz. Aktien-
emissionen
Kursblätter für Höchst- und Tiefstkurse der Zürcher Effekten-
börse

zwischen Börsenkurs und Emissionspreis grosse positive Abweichungen bestehen. Die amerikanische Börsenpraxis zeigt, dass die Emissionspreise in der Regel beim Börsenkurs liegen, in gewissen Fällen sogar darüber. Dafür erhalten die Aktionäre höhere Dividenden. Die obige Gesetzmässigkeit weist auf eine schweizerische Tradition hin. Dennoch können die Banken Agi erzielen, dies liegt an der noch grossen Bandbreite zwischen Emissionspreis und Nominalwert.

- Emission zu pari

Eine Emission zu pari wird nur in Sonderfällen praktiziert. So kann zum Beispiel eine Bank zu einem bestimmten Anlass (Jubiläum) die angestammten Aktionäre mit einem Geschenk erfreuen. Es könnte aber auch sein, dass die Emission zu pari sich geradezu aufdrängt, als Entschädigung für enttäuschte Anleger. Zudem kann der Börsenkurs aufgrund eines wirtschaftlichen Drucks stark fallen und eine Ueberpariemission verhindern.

Tiefe Emissionspreise erzielt der Schweizerische Bankverein mit 100 - 150 %. Weit höher liegen die Schweizerische Bankgesellschaft und Bank Leu mit 200 - 350 %, die Schweizerische Kreditanstalt liegt bei 250 % und die Schweizerische Volksbank emittiert in der Regel nicht über 200 % (vgl. Tabelle 21).

. Dividendensätze

Ein weiterer Wettbewerbsfaktor - nicht der Wichtigste - muss im Zusammenhang mit den vorhingenannten aufgeführt werden. Es ist dies die bezahlte Dividende in Prozenten des Nominalwertes der Aktie (vgl. Tabelle 22). Sehr hohe Börsenkurse verpflichten zu guten Dividendensätzen, denn der Anleger betrachtet seine Bruttorendite im Verhältnis zu seinem eingesetzten Kapital, das er zu einem bestimmten Einstandspreis erworben hat. Bei immer hochgehaltenen Börsenkursen dürfte der Einstandspreis ebenfalls ein Mehrfaches des Nominalwertes betragen und somit müssen zur Erzielung einer marktgerechten Bruttorendite auch höhere Dividenden ausgeschüttet werden.

Tabelle 21

EMISSIONSPREISE BEI KAPITALERHOEHUNGEN					
Emissionspreise in % Nominalwert					
° Häufigkeitsverteilung der Emissionen (Inhaber-, Namenaktien, PS) sortiert nach Emissionspreiskategorien und Grossbanken (inkl. gesplittete Emissionen, ohne Ausland)					
Emissions- preiskate- gorien	SBG	SBV	SKA	SVB	LEU
0 - 49		°			
50 - 99					
100 - 149	°	° ° ° ° ° ° ° °	°		° ° ° ° °
150 - 199		° ° ° ° ° °	° °	° °	
200 - 249	° ° ° ° ° ° ° °	° ° °	° °	° ° °	° ° ° ° ° ° °
250 - 299	° °		° ° ° ° °		° ° ° ° ° °
300 - 249	° ° ° ° ° °			°	° ° °
350 - 299					
400 - 449	° ° °				° ° ° °
450 - 499					°
500 - 549	° °				

aus Tabelle 20, Seite 167

Tabelle 22

DIVIDENDEN IN % DES NOMINALKAPITALS					
° Häufigkeitsverteilung bezahlter Dividenden nach Grossbanken					
Banken / Div.Sätze	SBG	SBV	SKA	SVB	LEU
7 %				°	
8 %					
9 %				°	
10 %		°°°° °°°°			
11 %		°		°	
12 %		°		°	
13 %					
14 %				°° °	
15 %					
16 %			°°°° °°°	°° °	°°°° °°°
17 %			°		
18 %					°1)°
19 %			°		
20 %	°°°° °°°°		°		°2)
21 %					
22 %	°				
23 %	°				

Quelle: Geschäftsbericht der Grossbanken

1) inkl. 1% Bonus je Aktie

2) inkl. Jubiläumsbonus 4% im Jahr 1979, 225 Jahre Bank Leu

Die Schweizerische Bankgesellschaft und die Bank Leu zahlten ziemlich konstante Dividenden bei 16 % und 20 %, während der Schweizerische Bankverein 10 % und die Schweizerische Volksbank 7 - 16 % ausschütteten.

Dividenden sind insofern nicht attraktiv als sie für die Bank steuerpflichtig sind.

Welche Faktoren sprechen für die Bank und welche für den Aktionär? Eine optimale Strategie wird durch den Einsatz aller erwähnten Faktoren markt- und wettbewerbsseitig erzielt. Wir werden in Punkt 6 noch auf die Bank-Strategien im Einzelnen zurückkommen.

Vorraussetzung für eine aktionärs- und bankenfreundliche Politik bilden nach wie vor die guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Durch einen gezielten Einsatz von strategischen Massnahmen zur Erhöhung der Marktattraktivität und Verstärkung der Wettbewerbsfaktoren lassen sich zukünftige Kapitalbeschaffungen mit guten Erfolgen durchführen. Dies bedingt aber den Einsatz interner Konzepte, das die Ertragserzielungspolitik auf die Marktbedürfnisse ausrichtet; aber auch ein Finanzkonzept, das marktkonforme Dividenden und attraktive Emissionsbedingungen garantiert. Eine systematische Aeufnung stiller Reserven stellt eine weitere Garantie für die Unternehmung dar und sichert den Erfolg zukünftiger Kapitalbeschaffungen.

4.4.2.3 Die Bedeutung der Anleihensemissionen unter besonderer Berücksichtigung der Options-, Wandel- und nachrangigen Anleihen der Grossbanken

unter dem Gesichtspunkt der Marktattraktivität

Die Beanspruchung des Marktes durch Obligationenanleihen nahm im Zeitraum 1963 - 1984 bei den schweizerischen Obligationenanleihen um mehr als das Achtfache zu und erreichte eine Spitze im Jahr 1982 mit neun Milliarden Schweizerfranken.

Die Banken haben ihren Anteil ab 1977 stark ausgeweitet. Anfangs der 80-er Jahre kamen als Folge des gemässigten Kundengeldwachstums im Inland hohe Beanspruchungen am Obligationenmarkt als Ersatz fehlender Gelder zustande. Im Jahr 1983 wurde diese Refinanzierungsart dank wiedereinsetzendem Spargelderzufluss leicht gebremst (vgl. Tabelle 15, Kol. 4, Seite 147 prozentuale Anteile am Gesamtmarkt).

. Marktvolumen und Diversifikationsgrad

- Wandel- und Optionsanleihen der Banken

Von den Obligationenemissionen sind nur wenige schweizerische Wandel- und Optionsanleihen von den Grossbanken auf den Markt gelangt (vgl. Tabelle 23). Seit 1963, repräsentativer Zeitraum der emittierten Options- und Wandelanleihen, sind insgesamt achtundzwanzig Emissionen resp. 3,1 Mia. SFr. oder nur 3 % der gesamtschweizerischen Anleihen mit unterschiedlichem Erfolg abgesetzt worden.

Ab 1981 wurden von den Grossbanken elf von vierzehn nachrangige Options- und eine Wandelanleihen herausgegeben. Vermutlich lag der Ansporn bei diesen Papieren an der doppelten Nutzung im Rahmen der Fremd- und Eigenfinanzierung. Acht von den achtundzwanzig Anleihen wurden zu positiven Realzinsen emittiert. Der Zinssatz ist jedoch nicht allein für den Emissionserfolg massgebend. Ausschlaggebend sind andere Wettbewerbsfaktoren, auf die nicht näher eingetreten wird.

Schweizerfranken Wandel- und Optionsanleihen der Grossbanken 1963 - 1984 (Stand 1982) Tabelle 23
(Laufzeiten und Zinsen). Quellen: A. Sarasin & Cie., Banquiers (Basel/Zürich), Kursblatt 1982

Anleihe	Laufzeit	%-Satz	Bank	Mio.	() 1)
Nachrangige Optionsanleihe	1984 - 93	3 3/4%	SBG	150	(150)
"	1984 - 94	4%	SBV	150	(150)
Optionsanleihe	1985 - 96	3 3/4%	SKA	100	(100)
Nachrangige Optionsanleihe	1985 - 94	3 3/4%	SKA	50	(50)
"	1985 - 95	4%	LEU	50	(50)
Optionsanleihe	1984 - 92	3 3/4%	SKA	100	(100)
"	1982 - 94	5 3/4%	SKA	300	(300)
Nachrangige Optionsanleihe	1982 - 91	6%	SBV	150	(150)
"	1982 - 91	5 1/4%	SBG	150	(150)
"	1982 - 90	4 1/2%	SBG	150	(435)
"	1981 - 90	6 1/4%	SBG	175	(175)
Optionsanleihe	1981 - 89	6%	LEU	50	(49)
"	1981 - 91	5%	SKA	100	(100)
"	1981 - 91	6 1/4%	SBV	150	(150)
Wandelanleihe	1981 - 88	5 3/4%	SVB	100	(100)
Optionsanleihe	1980 - 90	4 1/2%	SKA	160	(160)
Wandelanleihe	1980 - 84	4%	SVB	100	(13)
"	1980 - 84	5%	SBV	75	(47)
"	1980 - 84	5%	SBV	100	(52)
"	1980 - 84	4 3/4%	LEU	50	(50)
"	1979 - 83	3 1/4%	LEU	39	(-)
"	1978 - 93	3 1/4%	SKA	40	(40)
"	1978 - 93	3 1/4%	SKA	170	(38)
Optionsanleihe	1978 - 88	4%	SVB	100	(-)
"	1972 - 82	5%	SBG	100	(-)
"	1972 - 84	5%	SKA	90	(-)
Wandelanleihe	1969 - 80	4 1/2%	SKA	144	(-)
"	1963 - 75	3 1/4%	SVB	44	(-)

Zweitplatzierung 1984

1) () ausstehende Beträge gem. Geschäftsbericht

Die Sonderformen der Beteiligungsfinanzierung sind:

- Wandelanleihen

Die Wandelanleihen stellen eine Form der freien Wahl für die Gläubiger dar, während einer bestimmten Zeit in einem zum voraus festgelegten Verhältnis Beteiligungspapiere zu erwerben. Das mit der Emission verbundene Wandelrecht ermöglicht dem Anleger, während der gesetzten Frist Aktien (auch Stammanteile, Partizipationsscheine oder Genussscheine) zu erwerben, wobei er aber seine Kapitalforderung verliert (Eintausch). Dies ist der Hauptunterschied zur Optionsanleihe, wo der Anleihensnehmer bei der Ausübung seines Rechts Gläubiger bleibt und zugleich Teileigentümer der Bank werden kann. Wie bei der Optionsanleihe und im Gegensatz zu einer gewöhnlichen Anleihe wird die Bank den Wandelpreis zum voraus festsetzen.

Beispiele:

3 1/4 % Schweizerische Volksbank 1963 - 1975

Fr. 2'200 = Wandelpreis

1 Obligation von Fr. 2'200 Nennwert berechtigt zum Bezug

1 Stammanteils zum Nennwert von Fr. 500.--

5 % Schweizerischer Bankverein 1980 - 1984 (Serie Inhaberaktien)

Fr. 400 = Wandelpreis

1 Obligation von Fr. 400 nominal berechtigt zum Bezug

1 Inhaberaktie von Fr. 100 nominal und Barauszahlung
von Fr. 40.--

Der Wandelpreis liegt in der Regel bei der Emission über dem Börsenkurs der Aktie. Dadurch wird verhindert, dass sofort gewandelt wird, was zur Verwässerung der Aktien führen würde. Zu hohe Preise könnten andererseits eine Wandlung auf längere Zeit verhindern und dem Gläubiger eine zu optimistische Ertragslage vortäuschen. Die Bank ist natürlich an einer Wandlung in absehbarer Zeit interessiert, da sie zusätzliches Eigenkapital benötigt. Der Erfolg solcher Transaktionen kann empirisch anhand der achtundzwanzig Emissionen von Schweizerfranken-Wandel- und Options-

anleihen der Grossbanken analysiert werden. Elf Wandelanleihen sind insgesamt zwischen 1963 und 1983 begeben worden mit einem Volumen von 1'012 Millionen Franken. Die Wandlung wurde bis zu 60 Prozent ausgeübt. Bei den zwölf Optionsanleihen im Umfang von 1'655 Millionen Franken sind noch 88 Prozent ausstehend. Die Optionsanleihen von 1981/2 von insgesamt 1'205 Millionen Franken sind aufgrund ihres jungen Datums noch nicht gewandelt. In Tabelle 23 sind die achtundzwanzig Schweizerfranken-Wandel- und Optionsanleihen aufgeführt.

Wie werden Wandelanleihen ausgegeben? In der Regel zu einem geringfügigen tieferen Zinssatz als bei üblichen Anleihen. Der Vorteil für die Bank, in Tiefzinsperioden Anleihen auszugeben, liegt in den langfristigen tiefen Zinszahlungen für die Bank. In den Jahren 1979/80 sind zwar fünf Wandelanleihen mit kürzeren Laufzeiten emittiert worden. Mit einer einzigen Ausnahme (vgl. Tabelle 23, Seite 174) haben diese Wandelanleihen ohne Verwässerungsschutz bis heute nicht den erwarteten Erfolg gezeigt. Das schwierigste Unterfangen für die Bank ist die Festlegung des Wandelpreises; einmal aufgrund der langen Fälligkeiten, zum anderen weil die erwarteten Aktienkurse berücksichtigt werden sollten.

Ist die Bank an einer sofortigen Wandlung interessiert, dann hat sie die Möglichkeit, den Preis beim voraussichtlichen Börsenkurs der Aktien in einem kürzeren Zeitraum festzusetzen. Der Wandelpreis kann auch nur für eine bestimmte Periode der Laufzeit gültig sein oder er kann in Zeiten anziehender Aktienkurse jährlich indexiert werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Wandelanleihen mit einem Verwässerungsschutz auszustatten. Dies, um zu verhindern, dass bei einer ordentlichen Kapitalerhöhung - Inhaber-, Namenaktien, Partizipationsscheine oder Gratisaktien - der Wandelpreis uninteressant wird. Der Wandelpreis ¹⁾ wird mit einer zum voraus festgelegten Formel anteilmässig an der Kapitalerhöhung herabgesetzt.

$$We = \frac{(wp \cdot n) + ep \cdot n}{a + n}$$

1) Boemle, M.: a.a.O., S. 304.

oder (gleiche Rechnung aber mit Bezugsverhältniszahl)

$$We = \frac{(wp \cdot ep) \cdot bv}{1 + bv}$$

wp = Wandelpreis

ep = Emissionspreis der neu auszugebenden Aktien

n = Anzahl der neu auszugebenden Aktien

a = Anzahl der Aktien vor Kapitalerhöhung

We = Ermässigung pro Wandelobligation

bv = Bezugsverhältniszahl

Beispiel: wp = Fr. 3'000.-- ; ep = Fr. 1'500.-- ; a = 1 Mio. Stück ;
n = 100'000 Stück ; bv = a/n = 1/10

$$We = \frac{(3'000 \cdot 1'500) \cdot 1/10}{1 + 1/10} = \text{Fr. } 136,36$$

Der Gefahr, auf Beständen sitzen zu bleiben, wird auch durch das sogenannte "Secondary Offering" vorgebeugt. Durch eine Zweitplatzierung zu besseren Bedingungen kann die Option bzw. Wandlung vor Ablauf der Frist bewusst ausgelöst werden.

- Optionsanleihen

Bei dieser Finanzierungsform fliesst der Bank unter bestimmten Voraussetzungen zweimal Kapital zu. Einmal als Fremdkapital innerhalb einer bestimmten Frist mit festem Zinsanspruch, zum andern als Eigenkapital bei Ausübung des Optionsrechts. Die Funktion der doppelten Finanzierung hat in der Schweiz erst in den 70er Jahren Eingang gefunden, in einer Zeit also, in der sowohl die Fremd- als auch die Eigenfinanzierung vorangetrieben wurden. Die erste Optionsanleihe wurde 1972 von der SKA (vgl. Tabelle 23, Seite 174) begeben. Grundsätzlich ist diese Form der Kapitalbeschaffung in unserem Gesetz nicht umschrieben. Die Funktionsweise der Optionsanleihe kann im Vergleich mit einer Obligationenanleihe erklärt werden. Das wirtschaftliche Ziel einer Anleihensemission besteht für die Bank in der Beschaffung grösserer Beträge für die Refinanzierung der Ausleihungen. Dafür wird der Gläubiger mit einem festen Zins ent-

schädigt. Bei einem soliden Schuldner fließt dem Geldgeber die einbezahlte Summe am Ende der Frist *al pari* zurück. Abweichungen von diesem Plan sind in der Praxis üblich. So kann die Rückzahlung in Tilgungsraten erfolgen, die Anleihe kann auch vorzeitig mit oder ohne Konversion gekündigt werden. Ferner kann sie nach Ablauf der Frist auch über *pari* ausbezahlt werden. All diese charakteristischen Eigenschaften wohnen einer Optionsanleihe ebenfalls inne. Der Unterschied zur Anleihe besteht darin, dass der Gläubiger ein Optionsrecht besitzt (warrant), das er ausüben kann. Macht er davon Gebrauch, so erwirbt er Aktien, Partizipationsscheinkapital oder Obligationen zu Bedingungen, die er zum voraus kennt. Der Gläubiger behält seine Obligationen und bezahlt den Optionspreis bar ein. Mit dieser Option wird er zugleich Aktionär. Übt er die Option nicht aus, dann hat er folgende Möglichkeiten: er trennt den Optionsschein (warrant) von der Anleihe und verkauft ihn, oder er behält das Optionsrecht bis zum Ende der Laufzeit ohne es auszuüben (schlechtester Fall). Er hat aber auch die Möglichkeit, die Optionsanleihe an der Börse zu verkaufen.

Welches sind nun die Vorteile für die Bank? Sie hat mit diesem Finanzierungsinstrument die Möglichkeit, bei der Liberierung Fremdkapital und Eigenkapital zugleich zu beschaffen. Die zur Sicherstellung des Optionsrechts erforderlichen Aktien oder Partizipationsscheine werden zu diesem Zeitpunkt ausgegeben (Übernahme durch ein Bankkonsortium) und können zum Nominalwert dem Grundkapital angerechnet werden.

Bei der Herausgabe einer Optionsanleihe besteht für die Bank ein Nachteil in der Festsetzung der Höhe des Optionspreises. Falls dieser schon bei der Herausgabe tiefer als der Börsenkurs der Aktien angesetzt wird, ist eine rasche Ausübung des Optionsrechts wahrscheinlich (Beispiel SKA 1972), es kommt jedoch einer verdeckten Kapitalerhöhung gleich und führt zur Verwässerung der Aktien. Wird der Optionspreis zu hoch angesetzt, so riskiert die Bank, dass die Option nicht ausgeübt wird und sie verliert damit die Eigenkapitalgrundlage. Wird während der Frist der Optionsanleihe eine Kapitalerhöhung vorgenommen, dann werden die Gläubiger durch Herabsetzung des Optionspreises vor einer Verwässerung ihres Wandel-

rechts geschützt (vgl. Wandelanleihe).

Vor- und Nachteile für den Gläubiger können im Vergleich zu den alternativen Kapitalanlagen veranschaulicht werden. Das Risiko ist bei der Optionsanleihe sicher kleiner als bei der Aktie. Bei günstiger Entwicklung der Bank hat der Gläubiger Aussicht auf zusätzliche Ertragssteigerungen, in Form von Dividenden und Kursgewinnen. Bei einer ungünstigen Entwicklung geht er kein Risiko ein und behält die Optionsanleihe bis zum Verfall.

- Nachrangige Options- und Wandelanleihen

Die Bankenverordnung (Art. 11, Abs. 1, Bst g) regelt den Umfang der Fremdfinanzierung als Eigenmittelsurrogat. Somit gelten nachrangige Anleihen oder Darlehen bis zwei Jahre vor ihrer Fälligkeit als Eigenkapital. Sie müssen eine Laufzeit von mindestens sieben Jahren aufweisen.

Welches sind nun die Vorteile dieser Eigenkapitalkomponenten? Einerseits muss die Bank nicht eine Generalversammlung einberufen und kann nach freiem Ermessen in bestimmten Grenzen ihr Eigenkapital aufstocken, andererseits ist auch ein Abbau möglich. Dies ist bei Bilanzschwankungen infolge Bilanzierung von Fremdwährungspositionen erwünscht. Die Anrechnung der nachrangigen Anleihen und Darlehen geht aber nur bis zehn Prozent des Eigenkapitalerfordernisses. Die Diskussion über die Grenzen zwischen Fremd- und Eigenkapital ist noch nicht erschöpft. Es ist sicher kein Ersatz für Reserven und auch nicht für Beteiligungskapital. Der Gesetzgeber hat diesem Umstand mit einer festen Limite Rechnung getragen.

Im erwähnten Art. 11, Abs. 1, Bst g der Bankenverordnung geht nicht deutlich hervor, ob alle nachrangigen Darlehen anrechenbar sind. Dem Bulletin der EBK ¹⁾ kann entnommen werden, dass auch auf fremde Währung lautende nachrangige Darlehen dem Eigenkapital angerechnet werden können (Aenderung des Beschlusses vom 23. Januar 1981). Die Kassaobligationen

1) EBK: Eidgenössische Bankenkommision, Ausgabe 8, Juni 1981, Bst. g Neuere Eigenmittelvorschriften/Auslegungsfragen, S. 10 ff.

mit Rangrücktritt hingegen werden nicht als eigene Mittel anerkannt.

Im Jahre 1981 legten nun drei Grossbanken nachrangige Options- und Wandelanleihen auf. Die Kombination der Nachrangigkeit und Optionsrechts ist für die Bank und die Gläubiger attraktiv. Die Bank erhält als erstes Fremdkapital zu Marktbedingungen und kann zur Sicherstellung des Wandel- und Optionsrechts das Eigenkapital zum Nominalwert der neuen Emission aufstocken. Sukzessive kann sie durch die Ausübung des Options- und Wandelrechts günstiges zusätzliches Eigenkapital in Form von Agi realisieren. Die Gläubiger erhalten mit der Zeichnung zwei Anrechte, die zu ihren Gunsten ausfallen. Sie werden in einer allfälligen Haftungs-Situation in einem bevorzugten Rang berücksichtigt. Im Rahmen des Options- und Wandelrechts bieten sich eine Vielzahl von Börsentransaktionen, ähnlich wie bei Aktien.

unter dem Gesichtspunkt der Wettbewerbsfaktoren

Es gibt drei Hauptwettbewerbsfaktoren zu berücksichtigen:

- . die Höhe des Zinssatzes für eine bestimmte Laufzeit der Obligationen
- . die Börsenkurse
- . die besonderen Bedingungen zur Sicherstellung des Wandel- und Optionsrechtes

Im Vordergrund stehen die bei der Emission festgelegten Zinssätze und die Wandel- und Optionsbedingungen. Wobei die Zinssätze zum Zeitpunkt der Emission das einzig berechenbare Element darstellen. Hierfür sind die Zinssätze im Rahmen marktkonformer Bedingungen massgebend. Die nachfolgende Untersuchung beschränkt sich somit auf diesen Wettbewerbsfaktor, während die Börsenkurse und die Bedingungen zur Sicherstellung einer Wandlung oder Option sowie den Handel mit Optionsscheinen nicht näher ausgeführt werden. Diese Wettbewerbsfaktoren stehen im engen Zusammenhang mit denjenigen der Aktienemission, die letztlich die Voraussetzungen zum erfolgreichen Handel mit Options- und Wandelanleihen schaffen.

Die Beurteilung der Zinskonformität wird an einem repräsentativen Kapi-

talmarktbeispiel (Bundesanleihen) durchgeführt; allfällige Gesetzmässigkeiten werden alsdann auf die festverzinslichen Emissionen der Banken übertragen. Die Bezugsgrössen, die uns in diesem Testmarkt interessieren, können im Rahmen der monatlichen statistischen Erhebungen der Schweizerischen Nationalbank ermittelt werden.

Es wurden folgende Zahlenreihen ermittelt 1):

- Satz für Dreimonatsdepots 2) bis 1973 bei Grossbanken, ab 1974 auf dem Eurofrankenmarkt.
- Durchschnittsrendite der Bundesobligationen 3) als repräsentativer Leitzinssatz für die festverzinslichen schweizerischen Obligationenanleihen.
- Index der Konsumentenpreise 4), Veränderungen zum Vorjahresquartal, bzw. zum Vorjahr als Teuerungsindikator.
- Obligationenanleihen des Bundes 5) in Quartalsabschnitten seit 1970, Neubearbeitung des Marktes.
- Obligationenanleihen der Banken 6) in Quartalsabschnitten seit 1970, Neubearbeitung des Marktes.

Die statistischen Vergleichsgrössen sind:

- Durchschnittsrendite der Bundesobligationen
- Die Zinssätze der Wandel- und Optionsanleihen der Grossbanken (vgl. Tabelle 23, Seite 174).

In der Abbildung 19 sind die Kurvenverläufe der Kapitalmarktsätze (Durchschnittsrendite der Bundesobligationen), der kurzfristigen Geldmarktsätze und der Inflation abgebildet. Die Zinssätze der Wandel- und

1) SNB, Monatsberichte der Schweizerischen Nationalbank, diverse Jahrgänge. Die Tabellenangaben beziehen sich auf das Heft Nr. 4 vom April 1984. Diese Tabellennummern können je nach Stand der Statistik variieren.

2) SNB, Geldmarkt in der Schweiz, Eurofrankensätze, Monatsbericht, Tabelle 20.

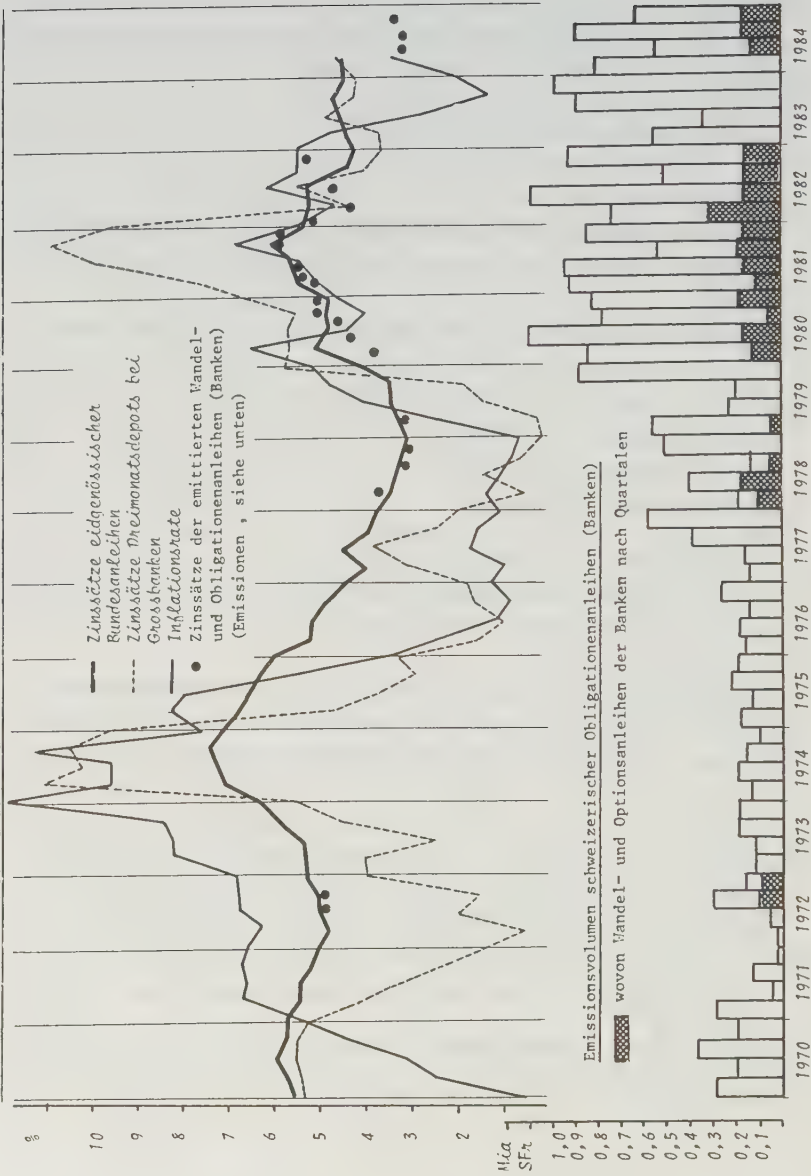
3) SNB, Durchschnittsrendite von Obligationenanleihen, Monatsbericht, Tabelle 24.

4) SNB, Index der Konsumentenpreise, Monatsbericht, Tabelle 78.

5) SNB, Obligationenanleihen des Bundes, Monatsbericht, Tabelle 31.

6) SNB, Obligationenanleihen der Banken, Monatsbericht, Tabelle 31.

Entwicklung der Inflation und Zinsen 1970-1984
Zinsen und Emissionen der Wandel- und Optionsanleihen der Banken nach Quartalen



Quelle: Monatsberichte der Schweizerischen Nationalbank, diverse Jahrgänge

Optionsanleihen werden auf Marktkonformität hin beurteilt. Eine erste Beobachtung zeigt, dass die Ausschläge für die Kapitalmarktzinsen gemässiger als für die Geldmarktzinsen und Inflation ausfallen. Der kausale Zusammenhang, der sich hinter diesen Zinsbewegungen verbirgt, ist in der monetaristischen Lehre abermals dargelegt worden. Es wird diesbezüglich auf eine tiefere Analyse des empirischen Sachverhalts verzichtet.

Zur Beantwortung der Frage der Zinskonformität von Wandel- und Optionsanleihen der Grossbanken sind zwei Zinsbetrachtungen anzustellen:

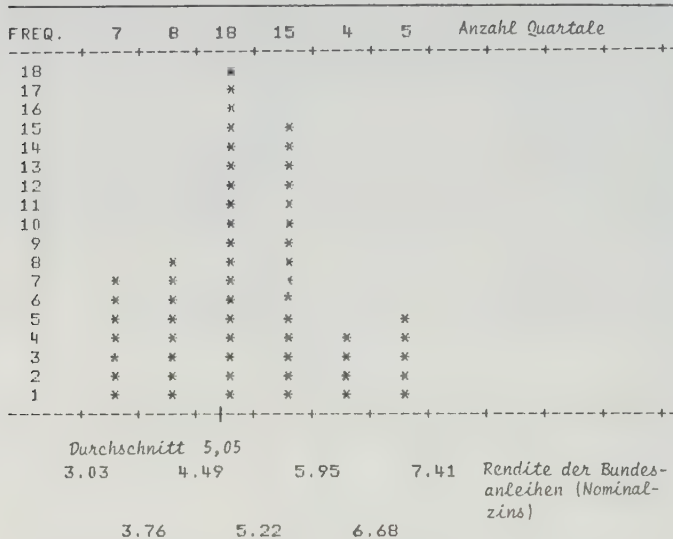
- a) bei welchem mittelfristigen Zinsniveau wird die Kaufkraft einer Anleihe für die ganze Laufzeit einer Obligation erhalten und für die Bank nicht zu teuer?
- b) Entsprechen die Zinsen der Wandel- und Optionsanleihen den im Moment der Emission herrschenden Kapitalmarktbedingungen?

ad a) die Durchschnittsrendite der Bundesobligationen 1970 - 1984 - in 57 Quartalen emittiert - ergibt nach der Häufigkeitsverteilung einen Wert von 5,05 % (vgl. Grafik 9). Aus der Häufigkeitsverteilung bei Realzinsen - Nominalzinsen mit Inflation abdiskontiert - resultiert eine Durchschnittsrendite, die den mittelfristigen Verlauf der Inflation zu decken vermochte (vgl. Grafik 10 Durchschnitt 0,15 %).

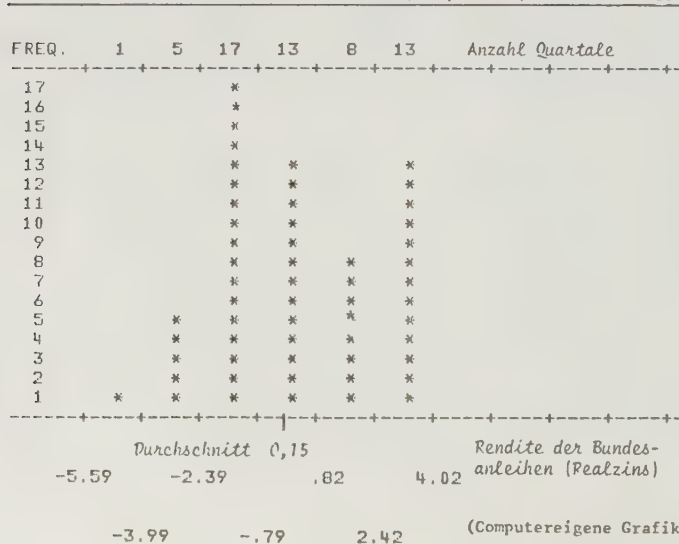
Die Kaufkraft eines periodisch gleichmässig verteilten Vermögens in Form von Anleihen bleibt ex post mit einem durchschnittlichen Nominalzins von 5,05 % knapp erhalten.

ad b) Werden die Zinssätze der in Tabelle 23, Seite 174 aufgeführten Wandel- und Optionsanleihen der Grossbanken in die Abbildung 19, Seite 182 hineinprojiziert, dann stellen wir fest, dass nur vier von 28 Emissionen zu höheren Zinsen als auf dem Kapitalmarkt bezahlt, abgesetzt wurden. Die anderen wurden konform, den Leitzinssätzen auf dem Kapitalmarkt folgend, emittiert. Bezogen auf die Kaufkrafterhaltung waren hingegen nur die Hälfte der Anleihen für die Gläubiger interessant. Der Anreiz liegt nicht nur am Zinssatz, sondern an den Erwartungen zusätzliche Gewinne zu realisieren; sei es mit dem Handel dieser Papiere oder mit

Häufigkeitsverteilung der Nominalzinsen emittierter
schweizerischer Bundesanleihen 1970- 1984 (57 Quartale) Grafik 9



Häufigkeitsverteilung der Realzinsen emittierter
schweizerischer Bundesanleihen 1970-1984 (57 Quartale) Grafik 10



den verbundenen Rechten zu einem günstigen Zeitpunkt, Aktien der Bank zu erwerben.

4.4.3 Zusammenfassung und Perspektiven des schweizerischen Kapitalmarktes für die bankeigenen Emissionen

Die regere und zeitweise zurückhaltende Emissionstätigkeit der Banken in der Untersuchungsperiode 1970-1984 (nur inbezug auf den Eigenkapitalbedarf und für die Grossbanken) ist insbesondere auf das Wachstum der Bankbilanzen zurückzuführen und teilweise auch auf die zusätzlichen Beschaffungen im Rahmen der neuen gesetzlichen Vorschriften (Konsolidierungsrichtlinien, Unterlegung der Aktiven nach differenzierten Sätzen, Einbezug der Eventualverpflichtungen, der schwebenden Geschäfte und der Edelmetallkonti) und der Begrenzung der Selbstfinanzierungsmöglichkeiten.

Dividenden und Kapitalmarktzinssätze mögen zur Ergiebigkeit einer Emission beigetragen haben. Sie sind mit einer Reihe von anderen Faktoren einzubeziehen, wie der grösstenteils steigende Verlauf des Bankenindex und einzelner Börsenkurse.

Bei einer Belebung der Konjunktur und somit der inländischen Kreditfähigkeit für die kommenden Jahre - jedoch mit tendentiell tieferen Wachstumsraten als in den siebziger Jahren, wo sich die Inflationstendenzen explosionsartig verbreiteten - sind allein auf dem inländischen Marktsegment gleichbleibende Kapitalerhöhungen zu erwarten. Etwas höhere Zuwachsraten werden mit grösster Wahrscheinlichkeit in den Jahren stärkeren Aufschwungs der Kreditnachfrage eintreten. Nicht zu vernachlässigen sind ferner die isolierten unechten Bilanzausweitungen aufgrund der Devisenschwankungen, insbesondere die Dollarpositionen der Grossbanken betreffend. Solche Schübe konnten in den letzten Jahren immer wieder beobachtet werden mit allen Konsequenzen auf Eigenkapital und Liquidität.

Bei weiterhin steigenden Börsenkursen dürfte die Grundkapitalfinanzierung mit ihrer attraktiven Begleiterscheinung der erzielbaren hohen Aufgelder die Hauptkomponente des Eigenkapitals bei Banken bleiben. Eine

Diversifikation in festverzinsliche Options- und Wandelanleihen wird, weil in zweierlei Hinsicht lukrativ für die Banken, vermehrt praktiziert werden, zumal die Grundkapitalbasis genügend Spielraum gewährt. Für eine regere Aktionärsfreundlichkeit auf internationalen Märkten fehlen zur Zeit noch die Grundlagen, handelt es sich bei den jüngsten Auslandplatzierungen um noch unbedeutende Schritte.

4.4.4 Die offene Selbstfinanzierung

Die Komponenten der statistisch erfassbaren Selbstfinanzierung sind in Tabelle 24 ersichtlich. Es sind dies die offenen Reserven (inkl. Gewinnvortrag) und die stillen versteuerten Reserven. Sie bilden bei den Grossbanken und Regionalbanken den Hauptanteil der ausgewiesenen Eigenmittel mit 71 % und 63 % und liegen damit über dem Durchschnitt aller Bankengruppen, wobei die Grossbanken wesentlich tiefere Selbstfinanzierungsquoten als die Regionalbanken ausweisen (vgl. Kap. 5, Abbildungen 24/28, Seiten 216/217).

Zwischen 1971 und 1981 hat sich die Eigenmittelstruktur (ohne nachrangige Anleihen) für das Total der Banken zugunsten der stillen anrechenbaren Reservenbildung verlagert. Bei den Grossbanken verschlechterte sich der Reserveanteil nur geringfügig von 76 % auf 71 %.

Es wird hiernach versucht, anhand der publizierten Zahlen die Schrumpfung der offenen Selbstfinanzierung aufzuzeigen (Selbstfinanzierung oder erarbeitetes Eigenkapital aus den jährlichen Gewinnen). Am Beispiel der Gruppe der Grossbanken geht diese Entwicklung am deutlichsten hervor. Zwischen 1971 und 1981 haben sie ihren Reservenanteil der ausgewiesenen Eigenmittel insgesamt auf über 70 % halten können (vgl. Tabelle 24). Die aus den erarbeiteten Gewinnen offen in die Reserven fliessenden Anteile nahmen aber drastisch ab (vgl. Tabelle 25). 1972 wurden rund 531 Mio. Reingewinne erzielt bei einer Dividendenzahlung von 290 Mio. Eine Zuweisung von 241 Mio. konnte damals zugunsten der offenen Reserven noch vorgenommen werden. 1982 erzielten die Grossbanken einen knapp zweimal höheren Reingewinn als 10 Jahre zuvor, rund 1045 Mio; die inzwischen stark gestiegene Dividendenausschüttung (756 Mio.) liess eine bescheide-

Offene und stille ausgewiesene Reserven (inkl. Gewinnvortrag) Tabelle 24
in Prozenten der vorhandenen Eigenmittel (ohne verdeckte Reserven)

Bankengruppen	Reserven 1971			Reserven 1976			Reserven 1981		
	of- fene	stille	Tot.	of- fene	stille	Tot.	of- fene	stille	Tot.
Kantonalbanken	32	5	37	28	11	39	29	13	42
Grossbanken	58	18	76	49	23	72	53 ¹⁾	18	71
Regionalbanken- und Sparkassen	51	4	55	52	7	59	55	8	63
Darlehens- und Raiffeisenkassen	62	3	65	27	2	29	29	6	35
Uebrig Banken	34	2	36	40	3	43	44	6	50
Alle Bankengruppen	47	10	57	43	14	57	47 ¹⁾	13	60

1) exkl. nachrangige Anleihen

2) Wert 1975

Quelle: Das schweizerische Bankwesen in den Jahren 1971/1976/1981
vgl. Anhang II ausführliches Zahlenmaterial

Ausgewiesene Reingewinnanteile am Cash Flow und Tabelle 25
Dividendenanteile am Reingewinn im Zehnjahresvergleich
1972/1981 (in Mio. SFr.)

Bankengruppen	1972					1981				
	Cash	RG	Div.	%	%	Cash	RG	Div.	%	%
	Flow					Flow				
	1	2	3	2/1	3/2	1	2	3	2/1	3/2
Kantonalbanken	320	193	136	60	70	594	324	238	55	73
Grossbanken	921	531	290	58	55	2442	1045	756	43	72
Regionalbanken- und Sparkassen	213	139	69	65	50	332	163	88	49	54
Darlehens- und Raiffeisenkassen	28	19	2	68	10	72	39	3	54	8
Uebrig Banken	540	296	90	55	30	1563	691	255	44	37
Alle Bankengruppen	2022	1178	587	58	50	5003	2262	1340	45	59

Quellen: vgl. ausführliches Zahlenmaterial im Anhang I + III

nere Zuweisung in die offenen Reserven zu, von nurmehr 289 Mio.

Die Entwicklung und Zusammensetzung des Cash Flow hat sich in der Untersuchungsperiode zudem ebenfalls stark verändert. Daran waren die Abschreibungen auf Bankeinrichtungen - die aus den publizierten Zahlen nicht direkt abgelesen werden können - die Abschreibungen auf Kreditpositionen in schlechteren Konjunkturlagen und die Steuerlasten massgebend beteiligt. Warum hat sich der Reservenanteil an den ausgewiesenen Eigenmittel bei dieser Gruppe dennoch halten können? Die erzielten hohen Agi bei guten Emissionspreisen und Börsenkursen und die regen Kapitalerhöhungen haben wesentlich dieser neuen Eigenfinanzierungsquelle Auftrieb verliehen.

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, alle Möglichkeiten der verdeckten Selbstfinanzierung zu erläutern, zumal diese Komponenten des Bankeigenkapitals von den einzelnen Banken nicht erhältlich sind und auch nicht offiziell den gesetzlichen Eigenmitteln zugerechnet werden.

4.5 Bankfachliche Lösungsansätze

Der ausführliche methodische Ansatz wurde in Kapitel 3 unter bankfachliches Controlling beschrieben. Im folgenden Abschnitt behandeln wir die relevanten Informationen zur Entscheidungsvorbereitung im Fall einer Eigenkapitalbeschaffung.

4.5.1 Eine Controlling-Teilfunktion

Das bankfachliche Informationssystem wird in der Praxis vermehrt unter dem Aspekt des Controlling-Regelkreises gestaltet, wo das Prinzip der Lenkung (Planung) und Steuerung (Rechnungswesen im weiteren Sinn) zur Anwendung gelangen. Da die Informationen in verschiedenen Konzepten und Teilanalysen enthalten und nicht ausschliesslich auf die Eigenkapitalproblematik zugeschnitten sind, empfiehlt es sich als Ausgangslage eine mittelfristige Studie zu verfassen, die den Rahmen für strategische Entscheidungen bildet. Darin wird der allgemeine Bezug zur volkswirtschaftlichen Entwicklung und die Unternehmungsmöglichkeiten im Rahmen von

Wachstum und Rentabilität aufgezeigt. Die finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen der Unternehmungspolitik bilden die Ausgangslage.

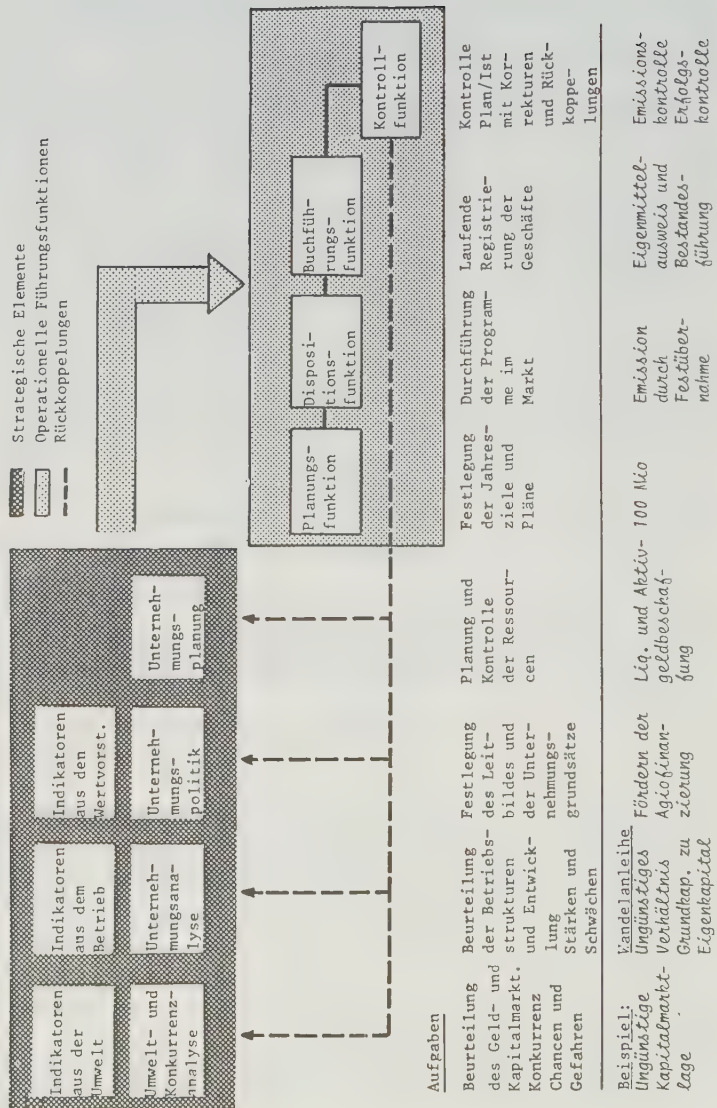
Die Studie kann wie folgt gegliedert werden:

- | | |
|---|--|
| • Grundlagen | Auftrag, geschäftspolitische Rahmenbedingungen, Beschreibung der Entwicklung des Kapitalmarktes |
| • Mittelfristige Entwicklung der Aktiven | in einem optimistischen und pessimistischen volkswirtschaftlichen Szenario und beinhaltend die Leitzielsetzung |
| • Mittelfristige Entwicklung der nicht bilanzrelevanten Geschäfte | Abschätzung der Handelslimiten im Devisen- und Edelmetalltermingeschäft sowie der offenen Positionen (short und long) als sog. Eventualverpflichtungen jedoch ohne Zielcharakter |
| • Mittelfristige Eigenkapitalbedarfsplanung | abgestimmt auf die obegenannten Bezugsgrößen |
| • Beschaffungsvarianten | Mögliche Kapitalmarkttransaktionen abgestimmt auf die anzuvisierenden Strategien |
| • Eigenmittelkostenrechnung | als Entscheidungsgrundlage für die Gewinn- und Verlustrechnung. |

Die Hauptelemente dieser Studie beziehen sich auf die Primär- und Sekundärplanung, die im oberen Teil der Abbildung 20 schematisch veranschaulicht werden. Die Controlling Teilaufgabe wird zugleich im unteren Teil der Abbildung an einem Kapitalmarktbeispiel - einer Wandelanleihe - verdeutlicht.

4.5.2 Die Integration im Planungsablauf

Die strategische Planung erfüllt die Aufgabe, die Unternehmungspolitik im Willensbildungs- und Zielsetzungsprozess umzusetzen. Diese Aufgabe



läuft in unterschiedlichen Phasen ab, die sich jährlich im Rahmen der operationellen Planung wiederholt (vgl. Abbildung 21).

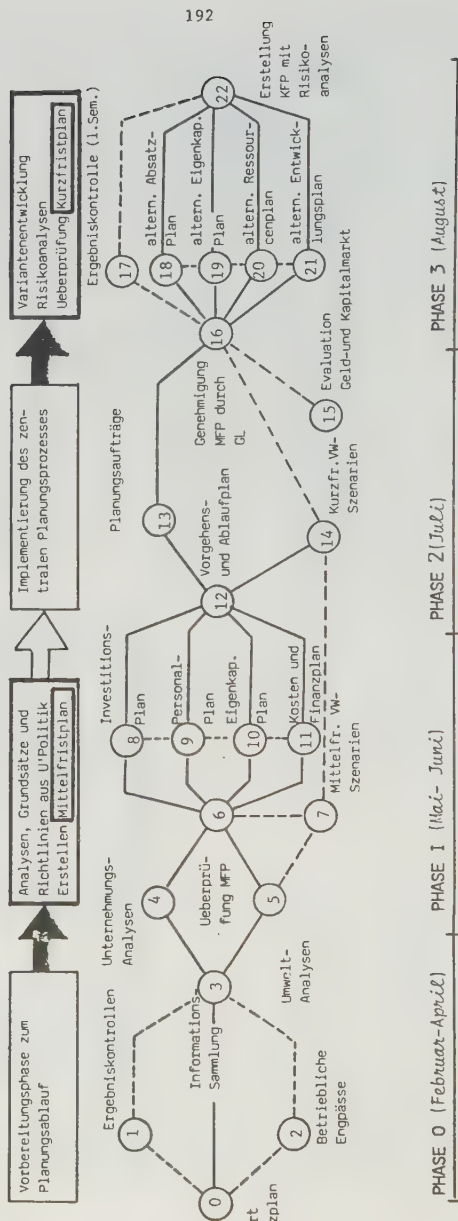
In diesen Phasen wird die beschriebene Teilaufgabe der mittel- und kurzfristigen Eigenkapitalbeschaffung verwirklicht. Der Planungsprozess beginnt mit der Phase 1 wo die strategische Analyse der Umwelt und Unternehmung durchgeführt wird. Zu diesem Zeitpunkt wird die ganze Unternehmung in einem umfassenden Drehbuch (Szenariowriting) verfasst. Die Implementierung des zentralen Planungsprozesses wird alsdann durch die Phase 2 eingeleitet. Konkrete Aufträge an die Führungs- und Fachbereiche zur Erstellung der Jahresziele werden erteilt. Die Phase 3 dient dem Management, aus den präsentierten Alternativen diejenige auszuwählen, die eine grosse Chance auf Realisierung aufweist. Bereichsweise werden die Primärpläne erstellt auf die sich unsere Sekundärplanung der Eigenkapitalbeschaffung abstützen kann. Die weiteren Phasen beruhen je nach Institut auf dem Prozess der Zielvereinbarung, der besagt, dass die zentralen Ziele an der Front nochmals evaluiert werden und allenfalls individuell korrigiert werden.

Diese Anpassungen können Rückwirkungen auf die Sekundärplanung haben, sie sind aber in der Regel bei einem umfassenden zentralen Planungsprozess nicht mehr relevant. Eine nähere Betrachtung des gesamten Planungsablaufs ist in dieser Arbeit nicht mehr notwendig. Der Netzplan (Abbildung 21) lehnt sich an den in der Schweizerischen Volksbank praktizierten Planungsrhythmus an und muss nicht für die ganze Branche repräsentativ sein.

4.5.3 Kostenrechnung und Eigenkapitalmodell

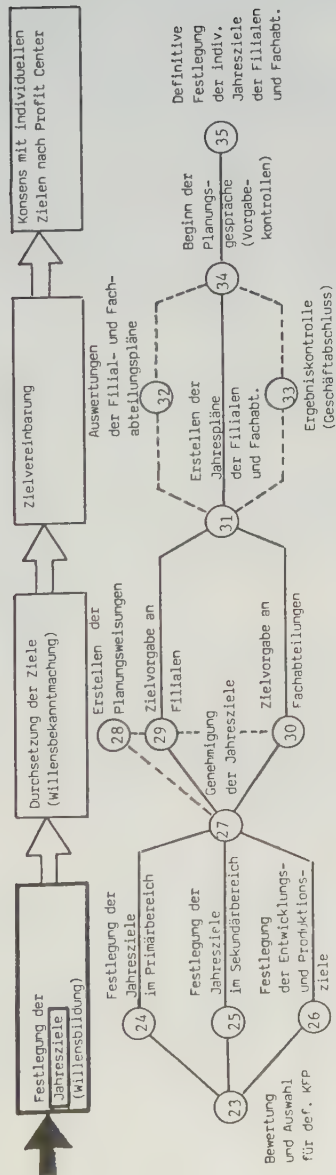
4.5.3.1 Die Kostenkomponenten

Mit Hilfe einer betrieblichen Kostenrechnung, welche die wichtigsten direkten Wert- und Betriebskosten ermittelt, kann die Leistungsrechnung in diesem Bereich relevante Renditeindikatoren liefern (IRR/ROI/ROE). Schlechte Renditen deuten auf Verschleiss an Kapital und/oder Personalressourcen hin. Die Zusammensetzung des Eigenkapitals und das Verhält-



Abkürzungen: MFP= Mittelfristige Planung, KFP= Kurzfristige Planung, GL= Geschäftsleitung, VW= Volkswirtschaft

Die Phasengliederung der operationellen Planung (Netzplan) 2. Teil Abbildung 21



Abkürzungen: NFP= Mittelfristige Planung, KFP= Kurzfristige Planung, GI= Geschäftsleitung, VW= Volkswirtschaft

nis zum Fremdkapital sind bei Banken im Unterschied zu industriellen Unternehmungen grundlegend verschieden. Die Tatsache, dass die billigere Eigenfinanzierung im Industriebereich eine anders gelagerte Bewirtschaftung der Eigenmittel auslöst, wird durch diese Arbeit besonders deutlich gemacht. Einmal im Rahmen der strategischen Funktionen des Eigenkapitals (vgl. Kapitel 3, 3.1 die Planungsfunktion), zum andern im Zusammenhang mit der Bewirtschaftung dieser Mittel und dem Verhältnis zwischen Beteiligungs- und Selbstfinanzierung (selbst erarbeitetes Eigenkapital). Dies alles setzt die genaue Kenntnis von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen voraus, insbesondere der spezifischen Betrachtung der Eigenkapitalkosten. Dazu zählen folgende Komponenten:

• die Wertkosten

- Dividenden auf dem Nominalkapital) Cash Out im engeren Sinn,
- Zinszahlungen für nachrangiges) direkte Schmälerung des
Kapital) Cash Flow-Spielraums
- Kapital- und Zinsausfälle) Risiken resultierend aus der
- Zinsänderungs- und Währungsrisiken) direkten Anlage der Eigen-
mittel (Einengung der
Selbstfinanzierung durch
entgangene Gewinne)

• die Emissionskosten

- die Eidgenössische Emissionsabgabe (auf Kapitalerhöhungen)
- Eidgenössische Umsatzabgabe (auf Anleihen)
- Plazierungskommissionen
- sonstige Emissionskosten (wie Spesen usw.)

• die kalkulatorischen Selbstfinanzierungskosten

- Definiert man Selbstfinanzierung als einbehaltene Gewinne, dann entstehen für die Unternehmungen keine direkten finanziellen Aufwendungen für die Weiterverwendung des Kapitalstocks. Betriebswirtschaftlich muss aber die Selbstfinanzierung als kostenverursachender Wertverzehr betrachtet werden, zumal bei offener Selbstfinanzierung Steuern zu bezahlen sind. Ohne im Detail auf die möglichen Kosten-

bewertungen der Selbstfinanzierung eingehen zu müssen, wurde ein Selbstfinanzierungs-Kostensatz aufgeführt, ohne jedoch die quantitative Wirkung zu berechnen.

Es wäre auch wenig sinnvoll eine theoretische Grösse in unserem Beispiel ermitteln zu wollen, da sie nicht auf individuelle Erfahrungswerte beruhen würde.

. die Betriebskosten

- . direkte Personalkosten für die Akquisition von Eigenkapital, Platzierung und Administration
- . Sachmittelkosten
- . Kapital- und Reinertragssteuer

4.5.3.2 Eigenkapital-Kostenmodell

Es wird nachstehend versucht, mit Hilfe eines einfachen Kostenmodells (vgl. Abbildung 22) beinhaltend die wichtigsten Komponenten des Bankeigenkapitals, die Kostenwirkung zwischen Selbst- und Beteiligungsfinanzierung bei alternativen Emissionspreisen zu evaluieren und daraus die wichtigsten Schlussfolgerungen zu ziehen.

Das Modell umfasst zwei Funktionen, die Eigenkapitalbeschaffungs- und die Eigenkapitalkostenfunktion, die hiernach zwecks Berechnung mit mathematischen Symbolen dargestellt werden. Die Hauptbestandteile des Eigenkapitals werden in drei Komponenten gegliedert: das Nominalkapital, die erzielten Aufgelder bei einer Emission und die selbsterarbeiteten offenen und verdeckten Reserven (Selbstfinanzierung).

Eine wichtige bankinterne und individuelle Komponente, die allerdings nach aussen nicht sichtbar gemacht wird, bilden die stillen Reserven. Sie zählen nach der umfassenden Betrachtung nicht zu den Bankeigenmitteln wohl aber zum Bankeigenkapital. Sie werden in unserem Modell ebenfalls miteinbezogen, wobei der quantitative Bezug bewusst ausgeklammert wurde. Die anrechenbaren nachrangigen Anleihen werden in diesem ein-

Abbildung 22

Eigenkapitalkostenmodell

(Zusatzkosten mehrerer Kapitalerhöhungen, ohne jährlich wiederkehrenden Dividenden auf dem alten Kapital)

Eigenkapitalbeschaffungsfunktion

$$\sum_{t=1}^n EK_t = \underbrace{\frac{100}{Ep_t} \cdot (1 - \frac{\alpha_t}{100}) \cdot EK_t}_{\text{Neues Nominalkapital}} + \underbrace{(1 - \frac{100}{Ep_t}) \cdot (1 - \frac{\alpha_t}{100}) \cdot EK_t}_{\text{Agio}} + \underbrace{\frac{\alpha_t}{100} \cdot EK_t}_{\text{offene und verdeckte Selbstfinanzierung}} \quad (\text{ohne nachrangige Anleihen})$$

Eigenkapitalkostenfunktion

$$\sum_{t=1}^n K_t = \underbrace{\frac{100}{Ep_t} \cdot (1 - \frac{\alpha_t}{100}) \cdot EK_t \cdot d_t}_{\text{Zusatzdividenden}} + \underbrace{(1 - \frac{100}{Ep_t}) \cdot (1 - \frac{\alpha_t}{100}) \cdot EK_t \cdot st_t}_{\text{Ertragssteuer (Agio)}} + \underbrace{\frac{\alpha_t}{100} \cdot EK_t \cdot i_t + EK_t \cdot (1 - \frac{\alpha_t}{100}) \cdot e_t}_{\text{kalk. Kosten Emissionsabgabe}}$$

Symbolerklärung

EK_t	Eigenkapitalbeschaffung im Zeitintervall t	d_t	Dividendensatz
K_t	Eigenkapitalkosten im Zeitintervall t	i_t	Dividende in % Nominalkapital kalkulatorischer Kostensatz für die Selbstfinanzierung
α_t	Selbstfinanzierungsgrad in t Selbsterarbeitetes Kapital in % von EK_t		(Zins und Steuer für die offene Selbstfinanzierung)
Ep_t	Emissionspreis in t Ausgabepreis in % Nominalkapital	st_t	$\frac{T \cdot 100}{\text{Agio}}$ Reinertragssteuer auf Agi
$\sum$	Summe über mehrere Zeitintervalle	e_t	Eigenössische Emissionsabgabe

fachen Modell ebenfalls ausgelassen, da sie nur marginal den eigenen Mitteln angerechnet werden dürfen und zugleich eine der günstigsten Finanzierungsart darstellt. Die Schlussfolgerungen werden deshalb durch diese fehlende Komponente nicht berührt.

Im nachfolgenden Beispiel wird ein für den Leser sehr einfaches Beispiel durchgerechnet, um die Auswirkungen alternativer Selbst- und Beteiligungsfinanzierungen bei unterschiedlichen Emissionspreisen beurteilen zu können. Die Annahmen zu diesem Beispiel sind:

- EK_t Die Eigenkapitalbeschaffung beträgt 100 Einheiten für eine einzige Periode (siehe Modell und Symbole in der Abbildung 12).
- Ept Es werden drei Emissionspreise berücksichtigt 100/200/300 (in Prozenten des Nominalwertes)
- t Es werden sechs Selbstfinanzierungsgrade berücksichtigt: 0/20/40/60/80/100 (in Prozenten der Kapitalbeschaffung)
- dt Der rechnerische Dividendensatz beträgt 15 %
- st/it/et Die Steuersätze, die Selbstfinanzierungskostensätze und die Emissionsabgaben werden nicht im Beispiel einbezogen.

Die rechnerischen Resultate dieses Beispiels liegen in Tabelle 26 vor und werden in der Grafik 11 noch mit Kurven dargestellt.

. Schlussfolgerung 1:

Je höher der Anteil der Selbstfinanzierung - bei gleichbleibenden Emissionspreisen - an der Kapitalerhöhung ist, desto günstiger fallen die Eigenkapitalkosten aus. Dieses gilt jedoch nur dann, wenn der Dividendensatz höher als der Grenzkostensatz der Selbstfinanzierung und Grenzsteuersatz der Agiobesteuerung ausfällt.

. Schlussfolgerung 2:

Je höher die erzielten Emissionspreise - bei gleichbleibenden Selbstfinanzierungsgraden - sind, desto günstiger ist die Kapitalbeschaffung für die Bank, da das dividendenberechtigte Nominalkapital anteilmäßig am Eigenkapital abnimmt (Grenzkosten- und Grenzsteuersatz müssen tiefer sein als der Dividendensatz).

Eigenkapitalkosten bei alternativen Selbstfinanzierungsgraden
und Emissionspreisen

Tabelle 26

(Annahmen vgl. Seite 196)

Beteiligungs- finanz.	Selbst- finanz.	Eigenkapitalkosten in % der Beschaffung		
		Emissionspreise		
		100 %	200 %	300 %
100 %	0 %	15 %	7,5 %	5 %
80 %	20 %	12 %	6 %	4 %
60 %	40 %	9 %	4,5 %	3 %
40 %	60 %	6 %	3 %	2 %
20 %	80 %	3 %	1,5 %	1 %
0 %	100 %	0 %	0 %	0 %

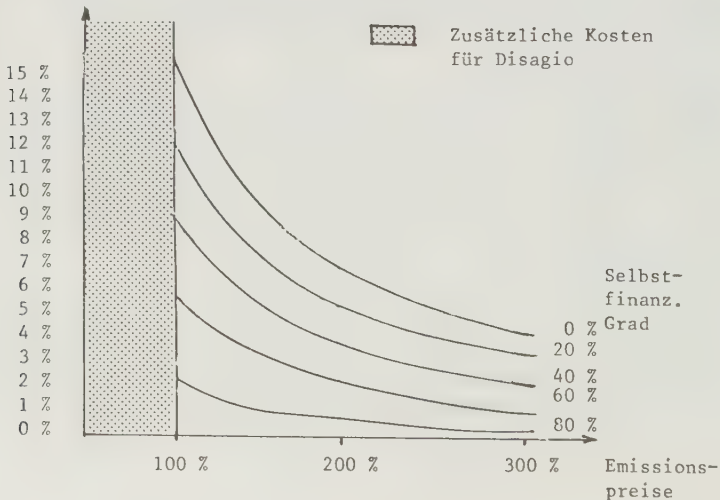
(Ohne Eidgenössische Emissionsabgabe von 3 %)

Funktionale Abhängigkeit der Eigenkapitalkosten bei alternativen
Selbstfinanzierungsgraden und Emissionspreisen

Grafik 11

(Annahmen vgl. Seite 196)

Eigenkapital-
kosten in %



Lassen sich hohe Emissionspreise bei zugleich hohen Selbstfinanzierungsanteilen erzielen, dann ist für die Bank eine billige Kapitalerhöhung zustande gekommen. Die teuerste Variante bildet - aus welchen Gründen auch immer - eine Emission zu pari verbunden mit einer tiefen Selbstfinanzierung bei hohen Dividendensätzen. Die ganze Kapitalerhöhung muss in einem solchen Fall um den Preis der späteren Dividendenausschüttungen erkauft werden.

In diesem Modell bleibt die Optimierungsfrage ungelöst, da eine Kostenminimierungsfunktion nur mit Hilfe eines mathematischen stochastischen Modells gelöst werden könnte, das sich über mehrere zukünftige Perioden zu beziehen hätte.

Aus den beiden Schlussfolgerungen kann jedoch entnommen werden, dass die Zielrichtung zu einer günstigen Kapitalbeschaffung darin besteht, hohe Emissionspreise anzustreben und den Teil der Selbstfinanzierung auf einem noch vertretbaren Anteil an der Fremdfinanzierung zu reduzieren. Darin ist die Emissionsabgabe nicht enthalten. Sie müsste als konstanter Satz dazugezählt werden.

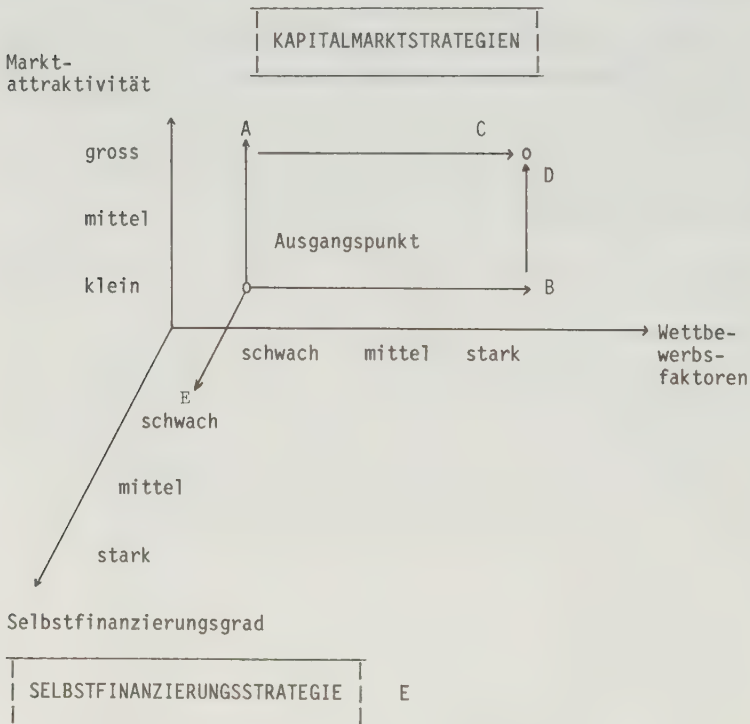
Die Erhöhung des Selbstfinanzierungsanteils einer Kapitalerhöhung hängt im wesentlichen vom Cash Flow-Spielraum ab, der am Jahresende nach der Verwendung übrig bleibt, ab. Die Höhe der Emissionspreise ist wie wir im Punkt 4.6 noch sehen werden eine Frage der praktizierten Strategie bzw. der Handhabung der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren in einem mehrjährigen Zeitraum. Für die Zukunft können aus diesem Modell bankindividuelle Eigenkapitalkosten berechnet werden. Werden alle Kostenkomponenten berücksichtigt, dann könnten die Eigenkapitalkosten, die durchschnittlichen Kosten der Fremdfinanzierung übersteigen (gleiches Kapital vorausgesetzt).

4.6 Die Beschaffungsstrategien des Bankeigenkapitals

4.6.1 Strategiebegriff

Die Beschaffungsstrategien werden anhand der vorhingenannten messbaren Kriterien der Attraktivität von Bankemissionen formuliert. Einerseits in drei sich unterscheidenden Hauptdimensionen, andererseits in der Zielrichtung bzw. Bewertung dieser Kriterien nach ihrer relativen Bedeutung.

Mit dieser Segmentierung lassen sich zwei Kapitalmarkthauptstrategien (A+B) und eine unternehmungsspezifische Selbstfinanzierungsstrategie (E) ableiten, die schematisch wie folgt dargestellt werden können.



Kapitalmarktstrategien

Hauptstrategien:

Strategie A : Erhöhung der Marktattraktivität durch

- . höhere Marktvolumina und -anteile
- . Diversifikation in neuen Aktienmärkten im In- und Ausland (Kundensegmente)
- . Diversifikation in neuen Kapitalmarktinstrumenten (Haupt-, Komplementär- und Substitutionsprodukte)
- . Imagepflege der Bankbranche über den attraktiven Bankenindex

Strategie B : Verstärkung der Wettbewerbsfaktoren durch

- . Erzielung besserer Börsenkurse mit marktkonformen P/E-Ratios und Ausschaltung hoch spekulativer Schwankungen
- . Emissionspreise attraktiv gestalten für die Honorierung bestehender Aktionäre
- . Zahlung marktkonformer Dividendensätze
- . Gute Options- und Wandelbedingungen bei der Ausgabe von Anleihen
- . Attraktive und marktkonforme Zinssätze für die festverzinslichen Anleihen

Nebenstrategien:

Strategie C : Erhöhung der Marktattraktivität und anschliessend Stärkung der Wettbewerbsfaktoren durch eine Politik der breiteren Marktabstützung und durch Bindung der Aktionäre an vorteilhafte Wettbewerbsfaktoren.

Strategie D : Verstärkung der Wettbewerbsfaktoren und anschliessend Erhöhung der Marktattraktivität durch eine aggressivere Wettbewerbspolitik und anschliessende Verbesserung der Marktattraktivität.

Selbstfinanzierungsstrategie

Strategie E : Verstärkung der Selbstfinanzierung durch

- . gezielte Cash Flow-Verwendung für Eigenmittelzwecke

- . Erhöhung der stillen Reserven für die Absicherung der Wettbewerbsfaktoren, insbesondere der Dividenden und Börsenkurse
- . eine strategische Ertragserzielungspolitik mittels einer formulierten Unternehmungspolitik
- . eine prioritäre Kostenbewirtschaftung
- . usw.

Ein optimaler Einsatz der Strategien kann wesentlich zum Erfolg der zukünftigen Bankenemissionen beitragen. Unter optimal verstehen wir den ausgewogenen Strategieeinsatz, der eine bewertete Ausgangslage in allen drei Dimensionen in positiver Richtung zu ändern vermag.

Die Grossbanken kommen nicht umhin, aufgrund der gesetzlichen Vorschriften und der sich aus der Geschäftsaktivität und Konkurrenzlage sich ergebenden Bilanzzuwachs, eine Marktstrategie zu verwirklichen, die die Attraktivität ihrer Emissionen erhöht. Diese Tendenz kann auch in den letzten 15 Jahren beobachtet werden, in der eine Vielzahl neuer Kapitalmarktinstrumente geschaffen wurden.

Die Strategien zur Verstärkung der Wettbewerbsfaktoren fallen sehr unterschiedlich aus und sind auch schwer bewertbar. Es ist aber erkannt worden, dass die Banken einem grossen Wettbewerb ausgesetzt sind und demzufolge eine Strategie der Stärkung dieser Faktoren für den Erfolg einzusetzen haben. Die Dividenden, die Börsenkurse und die Emissionsbedingungen spielen bei Entscheidungen institutioneller und privater Anleger eine primäre Rolle.

Die Strategie E allein lässt sich bei Grossbanken nur im Zusammenhang mit einer überproportionalen Selbstfinanzierung verwirklichen. Sie ist teuer, denn die in die stillen anrechenbaren und offenen Reserven gelangenden Jahresergebnisse müssen versteuert werden und engen den Spielraum für wichtige betriebswirtschaftliche Abschreibungen und Rückstellungen ein. Zudem würde eine reine Selbstfinanzierungsstrategie der Wettbewerbsstrategie, hauptsächlich im Bereich der Dividenden und vorteilhaften Emissionsbedingungen, im Wege stehen.

Die Selbstfinanzierungsstrategie darf aber auch nicht zum negativen Objekt werden. Folgende Gründe sprechen für eine Anwendung im Rahmen einer Ergänzungsstrategie:

- . Vertrauen der Aktionäre erwecken durch eine Stärkung der Substanz der Aktien bei gutem Geschäftsgang.
- . Schaffung eines offenen Ausweises für die Kapitalgeber, die in der Regel keinen Einblick in die verdeckten stillen Reserven erhalten.
- . Schaffung einer Manövriermasse zur Sicherung des Geschäftsgangs bei ungünstigen Kapitalmarktbedingungen.
- . Schaffung einer Eigenkapitalbasis mit guten Renditechancen.
- . usw.

Die Bedeutung der Strategie der Marktdiversifikation kann bei Banken aufgrund ihres mittel- bis langfristigen Eigenkapitalsbedarfs abgeleitet werden. Diesbezügliche Prognoseinstrumente dienen der Bank als Entscheidungsgrundlage.

4.6.2 Relevante Bezugsgrösse:

Der mittel- bis langfristige Eigenkapitalbedarf

Die strategische Finanzplanung wird die mittel- bis langfristigen Geldflüsse zur Erfüllung der Leistung einer Bank abschätzen und festhalten müssen. Fremd- und Eigenkapitalbedarf sind auf die zukünftigen Geldausleihungen auszurichten. Dabei ist insbesondere die Entwicklung der Bank in einem 3-5jährigen Zeitraum zu planen. Es können grundsätzlich drei Wachstumsphasen unterschieden werden (vgl. Tabelle 27).

Die Schrumpfung bei Deflation oder Sanierung einer Bank bildet das Gegenstück und wird in diesem Zusammenhang aber nicht behandelt. Die drei Expansionsphasen und ihre Konsequenzen auf die Eigenkapitalbeschaffung sind:

1. Die sprunghafte Erweiterung in der Hochkonjunktur oder Anfangs- und Entwicklungsphase einer Bank (mit Ausnahmen auch aufgrund der Schwan-

kungen von Dollar-Positionen bei Grossbanken).

2. Die Erweiterung im Gleichgewicht in der Reifephase bei einem markt-konformen mittelfristigen Wachstum.
3. Die Stagnation des Geschäftsverlaufs bei Wachstumsstörungen (Rezession und Sättigung der Märkte).

Alternative Wachstumsphasen der Bank-Bilanzen

Tabelle 27

%-Bilanzsummenwachstum	Charakteristische Merkmale der Kapitalbeschaffungen
Wachstum zwischen 10 - 20 %	Sprunghafte Expansion (überproportionale Entwicklung) Starke Kapitalmarktbeanspruchung. Nachhinkende Selbstfinanzierung
Wachstum zwischen 5 - 10 %	Expansion im Gleichgewicht
Wachstum zwischen 0 - 5 %	Stagnation (unterproportionale Entwicklung) Gezielte Förderung der Selbstfinanzierung. Fernbleiben vom Kapitalmarkt.

Ad. 1.: Zur sprunghaften Erweiterung

Diese war in den letzten 20 Jahren für das Bankwesen besonders charakteristisch. Die Bilanzsummen entwickelten sich vor allem bei den Grossbanken explosionsartig, ähnlich verliefen die Zweigstelleneröffnungen. Die Selbstfinanzierung konnte mit dieser Expansion nicht Schritt halten, so dass der Kapitalmarkt vermehrt in Anspruch genommen wurde. Die Beschaffung des Eigenkapitals musste gezielt vorangetrieben werden. In dieser Phase ist insbesondere die Erweiterung des Grundkapitals in allen Formen angewendet worden.

Neue Formen, wie Partizipationsscheinkapital ohne Mitbestimmung, wurden geschaffen. Dadurch konnten auch Kleinanleger gewonnen werden. Eine be-

sondere Art, flexibleres Eigenkapital zu bilden, hiess das Gesetz 1980 gut, indem nachrangiges Fremdkapital dem Eigenkapital angerechnet werden kann.

Die Hauptgefahr in dieser Phase bildet die Störung im gleichgewichtigen Wachstum zwischen Eigenkapital- und Gewinnwachstum bei gleichzeitiger Erhöhung potentieller Risiken. In dieser Phase sanken die meisten Rentabilitäten.

Ad. 2.: Zur Erweiterung im Gleichgewicht

Während in der vorgenannten Phase alle Kapitalbeschaffungsformen simultan eingeplant werden mussten, ist bei der ruhigen linearen Bilanzexpansion eine alternierende Beschaffung möglich. Darunter verstehen wir die nacheinander abwechselnde Beschaffung von Eigenkapital in den bekannten Formen. Durch Steuerung der einbehaltenen Gewinne wird günstiges Eigenkapital zugeführt. Die gemässigte Entwicklung der Bilanzen bildet die Voraussetzung, selbst erarbeitetes Eigenkapital im Rahmen guter Absatzmärkte zu schaffen, zum anderen wächst der Cash Flow-Spielraum infolge einer selektiv betriebenen Risikopolitik an. Die Gewinnausschüttungen, die ebenfalls zur Schmälerung der Selbstfinanzierung beitragen, können als Folge einer gezielten Eigenbeschaffungs-Politik anteilmässig am Reingewinn gesenkt werden.

Gelingt es einer Bank bei erreichten stabilen Strukturen (Eingrenzung der Zinsänderungsrisiken durch die konsequente Anwendung der Finanzierungskongruenzregel) das Wachstum im Gleichgewicht zwischen Bilanz-, Eigenkapital- und Gewinnentwicklung herbeizuführen, dann kann die Rentabilität zumindest konstant gehalten oder sogar leicht gesteigert werden. Wie wir festgestellt haben, hat sich aber die Cash Flow-Verwendung in den letzten zwanzig Jahren stark verändert (höhere Dividendenausschüttungen, grössere Abschreibungsraten für die Bankautomation, Rücklagen für die Sozialwerke, Verluste im Rahmen grösserer Kreditpositionen u.a.m.), so dass ein gleichgewichtiges Wachstum von der Gewinnentwicklung abermals bedroht war.

Ad. 3.: Zur Phase der Stagnation

Wächst das Bruttoinlandprodukt aus einem bestimmten Grund nicht mehr real an, so sollten die Banken wie auch die Industrie die Chance nutzen, ihre Risikopositionen aus den "guten" Jahren abzubauen, um eine kommende Expansionsphase mit frischen Kräften anzutreten. Dies kann durch eine Strukturbereinigung und Reallokation der Kapitalressourcen geschehen. Die Gelegenheit nutzen heisst aber auch die Struktur des Eigenkapitals überdenken. Hier dürften typische Formen charakteristisch sein, wie zum Beispiel die Begebung von Wandelobligationen oder Optionsanleihen, denn diese Instrumente haben auf dem Kapitalmarkt durchaus Chancen, wenn der Zeitpunkt für eine ordentliche Kapitalerhöhung nicht günstig ist und die Aussicht auf gefestigte Strukturen sich ertragsseitig positiv auswirken.

Die mittel- bis langfristige Bedarfsschätzung beruht auf diesen Wachstumsszenarien. Eine Bank wird im mittelfristigen Zeitraum eine bestimmte Bandbreite des Bilanzwachstums berechnen und die Eigenkapitalerfordernisse daraus ableiten. Die internen Bedarfsschätzungen gehen alsdann näher auf die Veränderungen in der Bilanzstruktur und auf die Entwicklung der nicht bilanzrelevanten Sparten ein.

Die empirische Untersuchung der letzten zwanzig Jahre zeigt, dass sowohl eine ruhige als auch eine sprunghafte Entwicklung bei den einzelnen Bankengruppen zu beobachten waren (vgl. Kapitel 5, Erkenntnisse aus der strategischen Analyse).

Für viele inländische Banken (Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen sowie übrige Banken) trifft aber die gleichmässige Entwicklung zu. Wachstum und Quoten sind jedoch individuelle Parameter und können stark variieren.

Bei den Grossbanken, die das Auslandgeschäft mit erhöhten Risiken und Beteiligungen in grösserem Ausmass eingingen, haben sich die Quoten sukzessive erhöht, so dass ihre Eigenmittelbestände prozentual ab ungefähr 1970 stärker wuchsen als ihre Bilanzsummen. Die Cash Flow-Entwicklung blieb für viele Banken hinter dem Bilanz- und Eigenmittelwachstum

zurück. Ein Bilanzwachstum von zum Beispiel 40 Prozent in 5 Jahren bei einer Unterlegungsverschiebung von 6 auf 8 Prozent würde einen mehr als doppelt so hohen Eigenmittelzuwachs bewirken, genauer 87 Prozent. 1)

Gelingt es in einer Bilanz-Strukturbereinigung, die Eigenmittelquote zu senken, so gewinnt das Institut freien Raum für ein weiteres Wachstum, ohne externe Eigenkapitalbeschaffungen eingehen zu müssen. Die wichtigste Konsequenz einer Wachstumsstrategie ist die aus dem zusätzlichen Eigenmittelerfordernis benötigte Gewinnbildung.

4.6.3 Marktbewertung der Grossbankemissionen als Ausgangspunkt für die Realisierung einer Strategie

Bevor eine Strategie für individuelle Zwecke formuliert werden kann, muss eine Bank ihre Ausgangslage am Markt kennen. Die nachfolgende Bewertung der Grossbankemissionen erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die Bestimmung des Ausgangspunktes ist für jede einzelne Grossbank willkürlich und sagt nichts aus über die erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Strategierealisierung in der Vergangenheit. Die relative Stellung der Grossbanken am schweizerischen Kapitalmarkt kommt jedoch mit den nachstehend durchgeführten Berechnungen zum Ausdruck. Eine Strategie kann erst dann auf ihren Realisierungserfolg hin überprüft werden, wenn die ermittelte Ausgangslage in positiver Richtung verbessert werden kann und die relative Stellung zu den anderen Grossbanken sich nicht verschlechtert.

. Die messbaren Kriterien (Tabelle 28)

Die Marktattraktivität wurde definiert als Marktvolumen- und -anteilsverbesserungen, Erzielung höherer Diversifikationsgrade für Kapital-

1) <u>Basisjahr</u>	<u>nach 5 Jahren</u>	<u>Wachstumsrate</u>
100 Mio Bilanzsumme	140 Mio Bilanzsumme	40 %
6 Mio Eigenmittel	11,2 Mio Eigenmittel	87 %
(Unterlegung 6 %)	(Unterlegung 8 %)	

KRITERIEN ZUR BEWERTUNG DER MARKT- UND
WETTBEWERBSATTRAKTIVITÄT DER GROSSBANKEMISSIONEN

Tabelle 28

KRITERIEN	SBG	SBV	SKA	SVB	LEU	Gewichtungs- faktoren in %
<u>MARKTATTRAKTIVITÄT</u>						
1 Börenkapitali- sierung Mia SFr	17,4	12,6	9,6	1,7	1,3	10
2 Anzahl Emissio- nen wovon Anleihen	27 (5)	29 (4)	20 (10)	11 (5)	30 (4)	40 -
3 Titelbestände in Mio Stück	12,3	27,6	10,2	2,7	0,9	10
4 Anzahl Kapital- marktinstrumente	6	5	8	4	6	20
5 Einfluss auf Gesamtindex 1)	+	-	--	n	++	20
<u>WETTBEWERB</u>						
1 Börsenkurse in % Nominalwert Höchst Tiefst	732 599	413 263	458 361	401 310	886 677	50
2 Emissionspreise in % Nominalwert Höchst Tiefst	350 200	200 100	300 200	200 150	400 100	30
3 Dividendensätze Max. Min.	23 20	12 10	20 16	16 7	20 16	20

1) Quelle: Schweizerischer Aktienführer 1984/85

(Hrsg. Schweizerische Bankgesellschaft)

+ wenn Kurs der Aktie (adjustiert) seit 1975 über Nationalbankindex

- wenn Kurs der Aktie unter Nationalbankindex

n im ganzen Verlauf wie Nationalbankindex

marktinstrumente und Aktionärsmärkte sowie im Beitrag zur Imagepflege der Bankaktien am Kapitalmarkt. Kriterien zur Messung der Marktattraktivität:

- . Börsenkapitalisierung in Mia SFr jeder einzelnen Grossbank im Jahre 1985 vgl. Tabelle 16, Seite 151
- . Anzahl Emissionen seit 1975 in allen möglichen Formen vgl. Tabelle 20, Seite 167
- . Titelbestände Stand Ende 1984 vgl. Tabelle 17, Seite 154
- . Anzahl Kapitalmarktinstrumente vgl. Tab. 20/23, Seiten 167/174
- . Verlauf des Börsenkurses mit dem Nationalbankindex ¹⁾

Die Wettbewerbsfaktoren werden in drei messbaren Hauptkriterien eingeteilt:

- . Börsenkurse in Bandbreiten zwischen Höchst und Tiefst vgl. Tabelle 18, Seite 163
- . Emissionspreise in Bandbreiten vgl. Tabelle 20, Seite 167
- . Dividendensätze vgl. Tabelle 22, Seite 171

Die relative Bedeutung der einzelnen Kriterien wird mittels subjektiver Gewichtungsfaktoren (Tab. 28, letzte Spalte) zum Ausdruck gebracht. Es bleibt dem Anwender überlassen, eine individuelle Gewichtung vorzunehmen. Die Kriterien zur Messung des Marktvolumens nehmen in der nachfolgenden Bewertung eine untergeordnete Stellung ein, da die Emissionen vorwiegend von den Bilanzentwicklungen abhängig sind und somit ohnehin die Grossen unter den Grossbanken besser stellen (gilt für Börsenkapitalisierung und Titelbestände). Die Anzahl Emissionen hingegen müssten in der Evaluation mehr Gewicht erhalten, zumal der Kapitalsuchende an einer regelmässigen Emission interessiert sein dürfte. Die Anzahl Kapitalmarktinstrumente und der Einfluss des Gesamtindex können gleichwertig

1) Quelle: Schweizerischer Aktienführer 1984/1985
(Hrsg. Schweizerische Bankgesellschaft)

behandelt werden. Bei den Wettbewerbsfaktoren wecken die Börsenkurse (Verlauf, absolute Höhe und Ausschläge) das Kapitalgeberinteresse am stärksten, weil damit Gewinnrealisierungschancen unmittelbar verknüpft sind. Nicht zu vernachlässigen sind die ergänzenden Wettbewerbskomponenten wie Emissionspreise und Dividenden. Sie werden mit 0,3 und 0,2 Gewichtungsfaktoren berücksichtigt.

Die Skalierung (vgl. Tabelle 29)

Die gemessenen Kriterien werden in fünf Intervallen zu je einem Punkt eingestuft. Die maximale Punktzahl beträgt je Kriterium 5 für die Marktattraktivität und 10 für die Wettbewerbsfaktoren.

Bewertung der Kriterien aus der Sicht der Bank (vgl. Tabelle 30)

Durch die Verknüpfung der Punktezahl (Tabelle 29) mit den Gewichtungsfaktoren (aus Tabelle 28) erhalten wir für jedes Kriterium und Bank eine gewichtete Punktesumme (Tabelle 30) unterteilt in Marktattraktivitäts- und Wettbewerbspunktzahlen. Die grafische Darstellung (vgl. Abbildung 23) fasst die Resultate der Tabelle 30 zusammen und zeigt die relative Marktstellung (vertikale Achse) und durchschnittliche Wettbewerbsstellung (horizontale Achse) der einzelnen Grossbanken.

Diese Bewertung deckt auf, dass die Grossbanken eine breit gestreute Kapitalmarktpolitik betrieben haben. Diese subjektive Bewertung bildet zumindest die Ausgangslage für zukünftige Kapitalmarktstrategien. Es kann und es ist auch nicht sinnvoll für eine einzelne Bank in dieser Arbeit eine erfolgsversprechende Strategie formulieren zu wollen. Die Absicht dieses Kapitels war dem interessierten Leser und Bankmanager die strategische Bedeutung der Eigenkapitalbeschaffung im Bankbetrieb darzulegen und anhand von evaluierbaren Marktkriterien auf mögliche Strategien hinzuweisen, die zu einem zukünftigen Erfolg bei der Kapitalbeschaffung führen können.

SKALIERUNG DER KRITERIEN ZUR GESAMTBEWERTUNG

Tabelle 29

Punkte					
MA Krit.	1	2	3	4	5
1.	0 - 3,9	4 - 7,9	8 - 11,9	12 - 15,9	16 - 20
2.	0 - 6,9	7 - 13,9	14 - 20,9	21 - 27,9	28 - 35
3.	0 - 6,9	7 - 13,9	14 - 20,9	21 - 27,9	28 - 35
4.	0 - 1,49	1,5 - 2,9	3 - 4,49	4,5 - 5,9	6 - 7,5
5.	- -	-	n	+	++
Punkte					
WF Krit.	2	4	6	8	10
1.	0 - 199	200 - 399	400 - 599	600 - 799	800 - 1000
2.	320 - 399	240 - 319	160 - 239	80 - 159	0 - 80
3.	0 - 4,9	5 - 9,9	10 - 14,9	15 - 19,9	20 - 25

RESULTAT DER BEWERTUNG EINZELNER KRITERIEN UND GESAMTBEWERTUNG

Tabelle 30

Banken					
MA Krit.	SBG	SBV	SKA	SVB	LEU
1.	0,5	0,4	0,3	0,1	0,1
2.	1,6	2,0	1,2	0,8	2,0
3.	0,2	0,4	0,2	0,1	0,1
4.	0,8	0,8	1,0	0,6	0,8
5.	0,8	0,4	0,2	0,6	1,0
TOTAL	3,9	4,0	2,9	2,2	4,0
Banken					
WF Krit.	SBG	SBV	SKA	SVB	LEU
1.	3,0 - 4,0	2,0 - 3,0	2,0 - 3,0	2,0 - 3,0	4,0 - 5,0
2.	0,6 - 1,8	1,8 - 2,4	1,2 - 1,8	1,8 - 2,4	0,6 - 2,4
3.	1,6 - 2,0	0,8 - 1,2	1,6 - 1,6	0,8 - 1,6	1,6 - 1,6
TOTAL	5,2 - 7,8	4,6 - 6,6	4,8 - 6,4	4,6 - 7,0	6,2 9,0

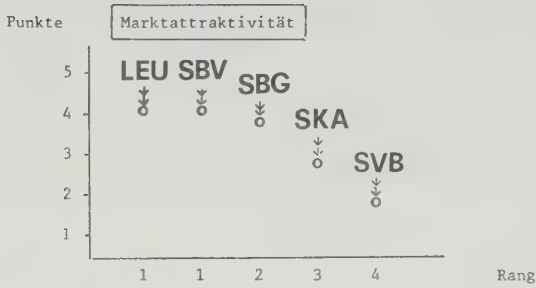
MA = Marktattraktivitäts-
Kriterien 1 - 5

WF = Wettbewerbsfaktoren-
Kriterien 1 - 3

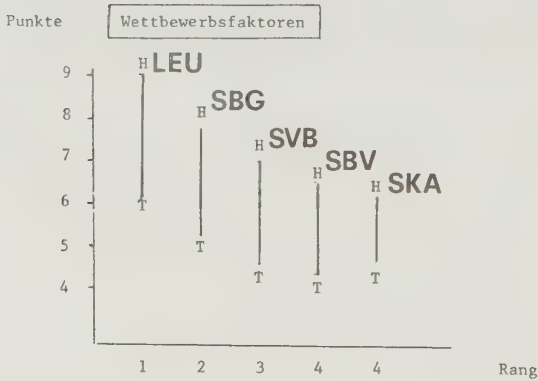
Bewertung der Marktattraktivität und der Wettbewerbs-
faktoren der Grossbankemissionen (Bankensicht)

Abbildung 23

(Bewertungskriterien vgl. S.206 ff)



(Jahresbewertung 1985)



(Bandbreite 1976 - 1985)

H Höchstwerte
T Tiefstwerte

4.7 Entschluss und Durchführung einer Aktien- oder Obligationenemission am Markt

Der Entschluss zu einer Kapitalerhöhung wird in der Regel vom obersten Organ gefällt, bei Aktiengesellschaften durch die Generalversammlung, bei Kantonalbanken durch die kantonalen Behörden.

Die Durchführung einer Aktien- oder Obligationenemission geschieht auf einem organisierten Emissionsmarkt. Diesbezügliche Vorkehren und Schritte wurden ausführlich in der Dispositionsfunktion im dritten Kapitel besprochen.

Kapitel 5 : ZUSAMMENFASSUNG, ERKENNTNISSE UND SCHLUSSTHESEN

5.1 ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel dieser Arbeit war, Bedeutung, Funktionen und Beschaffungsmöglichkeiten von Bankeigenkapital für den Bankpraktiker und interessierten Kapitalgeber umfassend darzulegen, zumal auf diesem Gebiet ein Mangel an spezifischer Literatur besteht. Aufgrund der Unzulässigkeit der Verallgemeinerung von Finanzierungsgrundsätzen in der Unternehmenspraxis, vorwiegend industrieller Ausprägung, konnte mit diesem Thema eine Lücke geschlossen werden.

In der jüngeren Bankengeschichte sind klar erkennbare Veränderungen, insbesondere die Eigen- und Fremdfinanzierung betreffend, eingetreten. Das Eigenkapital, einst die Hauptgeldquelle der Banken, ist im Zeitalter der Industrialisierung versiegt; mit ihr verschwand der kleine Kreis vermögender Kaufleute. An ihrer Stelle traten neue Geldgeber aus allen Gesellschaftsschichten in den Dienst der investitionsfreudigen Wirtschaft. Sie stellten ihre Mittel nicht mehr uneingeschränkt und mit gleicher Selbstverantwortung zur Verfügung. Sie verlangten für die Dauer des Mitteleinsatzes einen marktgerechten Zins. Die Eigenfinanzierung schrumpfte mit dem Aufkommen der Fremdfinanzierung auf einen immer kleineren Anteil. Wer musste von nun an die Risiken tragen? In den Dreissiger Jahren sind bekanntlich nicht nur Kapitalgeber sondern eine Vielzahl kleinerer Gläubiger, die ihre Ersparnisse langfristig in Treu und Glauben anlegten, zu Schaden gekommen. In diesen Krisenjahren hat sich in der Wirtschaft und Bankenwelt ein Wandel vollzogen, der wegweisend für die neue Generation war.

Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte für die Wirtschaft eine Zeit ein, die dank den hohen realen Wachstumsraten der Bankbranche zuträglich war. Die Produktivitätsfortschritte in der Industrie und die Oeffnung zum Dienstleistungssektor ebneten den Weg der Kreditwirtschaft und der mannigfaltigen Dienstleistungen der Banken. Es standen in der Folge auch mehr private Mittel für Investitionen zur Verfügung. Der Gesetzgeber erkannte jedoch, dass sich für die Banken eine schärfere Regelung aufdrängte.

Es entstand ein Gesetz, das sich vom Obligationenrecht abhebt, zumal die Banken viel stärker als die Industrie kontrolliert werden sollten. Mit dem Gesetz über die Bankeigenmittel regelte die Schweiz mit einer der strengsten Vorschriften den Gläubigerschutz und legte zugleich eine verbindliche Vertrauensbasis für den Kapitalgeber und Gläubiger. Die Bildung und Auflösung von stillen unversteuerbaren Reserven, wie im Aktienrecht vorgesehen, blieb aber in der Hand des Bankmanagements.

Die Tatsache, dass grössere Betriebsunfälle und erhöhte Risiken bei der Kreditgewährung in den letzten zwanzig Jahren nie zur Auflösung der sichtbaren Substanz – gemeint sind die ausgewiesenen Eigenmittel – führten, beweist die gute Funktion dieses Vorsorgedispositivs. Ganz frei von Kontrollen blieben die Banken dennoch nicht. Dafür sorgt eine Eidgenössische Bankenkommision mit einer permanenten Aufsicht.

Die Tendenz des ungleichgewichtigen Wachstums zwischen Bankbilanzen, Eigenkapital- und Gewinnbildung liess rasch erkennen, dass für die Banken eine Führung durch Zielsetzung unumgänglich war. Das Bankeigenkapital rückte im Mittelpunkt der Strategiekonzeptionen der Grossbanken, die in Spitzenzeiten den Hauptanteil an der Aktienemission auf dem schweizerischen Kapitalmarkt beanspruchen. Ein Kampf zwischen Beteiligungs- und Selbstfinanzierung begann sich abzuzeichnen, wo sich die Fronten klar herausgebildet haben. Will eine Bank expandieren, dann ist sie von Gesetzes wegen verpflichtet, ihre Eigenmittel permanent aufzustocken, unabhängig von der Finanzierung neuer Investitionen. Wenn der jährliche Gewinn dazu nicht ausreicht, dann greift sie zu den Instrumenten des Kapitalmarktes. Dieser erhielt durch die starke Beanspruchung der Grossbanken und ihre Innovationskraft einen neuen Aufschwung.

5.2 ERKENNTNISSE

Dem Bericht der Kartellkommission ist zu entnehmen, dass eine geringfügige Konzentration im Bankensektor stattgefunden hat; dies mag für die

Beteiligungen ¹⁾ zutreffen. Die Praxis der Eigenkapitalbeschaffung deutet aber auf eine ungleichmässige Machtverteilung hin, die unterschiedliche Entwicklungen bei den Banken auslösten. Die Analyse der Eigenmittelveränderung in den letzten zehn Jahren führt zu folgenden Erkenntnissen: (vgl. Abbildungen 24 - 27)

- . Die Grossbanken repräsentieren die Gruppe, die vom Kapitalmarkt am häufigsten und mit Erfolg Gebrauch macht. Sie weist am Jahresende aus den ausgewiesenen Gewinnen nur 24 % in die offenen Reserven zu. Das Kapital, das die Grossbanken beschaffen, enthält aufgrund einer günstigen Emission hohe Agi, die den Reserven zugewiesen werden.
- . Die Kantonalbanken öffnen sich nur vereinzelt und langsam zum Kapitalmarkt. Sie legen selber 27 % in die offenen Reserven ein, der Rest wird vom Staat finanziert (Dotationskapital).
- . Die Regionalbanken sind in der Regel nicht offiziell am Kapitalmarkt vertreten. Sie müssen bis zu 65 % aus den erarbeiteten Gewinnen in die offenen Reserven zuweisen. Versiegt diese Quelle, dann bleibt als Konsequenz das Wachstum der Bilanzen zurück, womit die Konkurrenzfähigkeit eingeschränkt wird.
- . Die Gruppe der Uebrigen Banken nimmt eine Mittelstellung zwischen Grossbanken und Regionalbanken ein. Die Eigenkapitalbeschaffung aus eigener Kraft betrug 56 %. Die Kapitalbeschaffung geschah mit grösserer Oeffnung zum Kapitalmarkt.

In einer zweiten Untersuchung (vgl. Abbildungen 28 - 31) wurden je vier repräsentative Banken unter den 25 Erfolgreichsten ²⁾ pro Gruppe ausgewählt und der individuelle Selbstfinanzierungsanteil ermittelt. Die Abweichungen zum Gruppendurchschnitt sind teilweise hoch, dennoch bleiben die Gruppenmerkmale wegweisend.

1) Schweizerische Kartellkommission: Publikation 14, (1979) 1/2, S. 62 ff. "Die konglomerale Konzentration hält sich in Grenzen".
 2) Zimmermann, T.: Sammlung der Geschäftsberichte der 25 erfolgreichsten Banken, Dissertation in Vorbereitung, Bern 1985.

Abbildung 24

Grossbanken Veränderung Eigenmittel

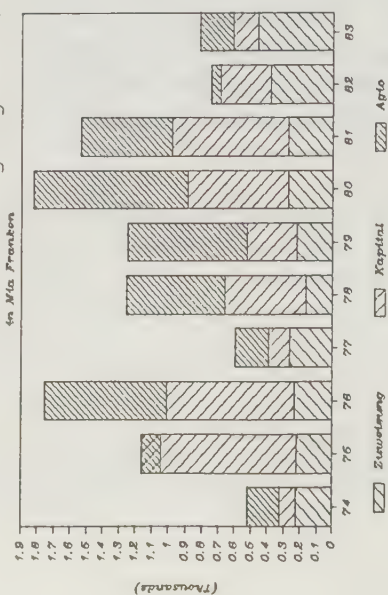


Abbildung 25

Kantonalbanken Veränderung Eigenmittel

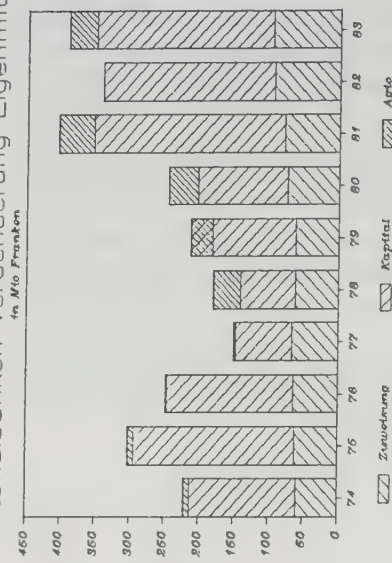


Abbildung 26

Regionalbanken Veränderung Eigenmittel

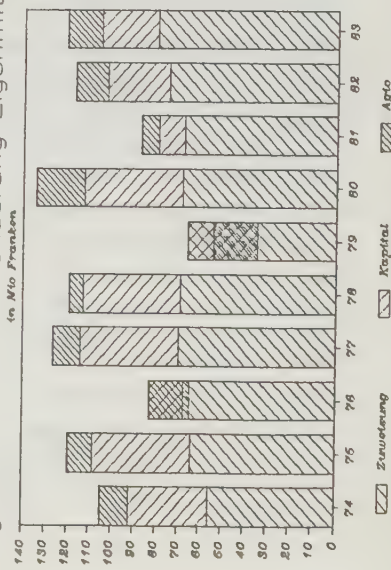
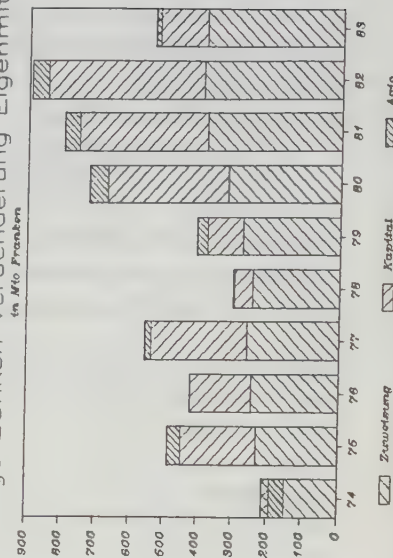


Abbildung 27

Uebrigere Banken Veränderung Eigenmittel



Zuweisung in die offenen Reserven in Prozenten der Eigenmittelveränderungen
in der Zeit zwischen 1975- 1984 (Selbstfinanzierung ohne Agio) Abb. 28-31

Abbildung 28

GROSSBANKEN

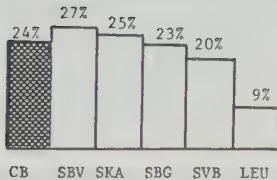


Abbildung 29

KANTONALBANKEN

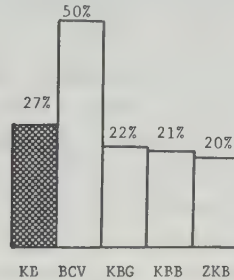


Abbildung 30

REGIONALBANKEN

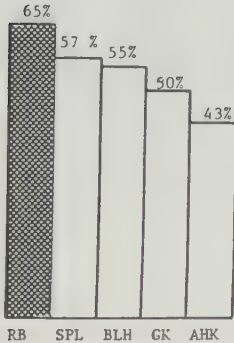
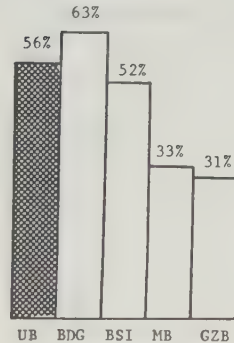


Abbildung 31

UEBRIGE BANKEN



Legende:

GB Grossbanken

SBV Schweizerischer Bankverein

SKA Schweizerische Kreditanstalt

SBG Schweizerische Bankgesellsch.

SVB Schweizerische Volksbank

LEU Bank Leu

KB Kantonalbanken

BCV Banque Cantonale Vaud.

KBG KB Graubünden

KBB KB Bern

ZKB Zürcher Kantonalbank

RB Regionalbanken

SPL Spahr- und Leihkasse Bern

BLH Baselländische Hyp. Kasse

GK Gewerkekasse Bern

AHK Argauische Hyp. Kasse

UB Uebrig Banken

BDG Banco del Gottardo

BSI Banca della Swiz.Ital.

GZB Genossensch. Zentralbank

MB Migros Bank

Quellen:

SNB, div. Jahrbücher.

25 erfolgreichste Banken (private Sammlung, Bern 1985,
T. Zimmermann)

Weitere Merkmale dieser Gruppen können wie folgt zusammengefasst werden: (vgl. Tabelle 31)

- . Bei den Grossbanken steht das überdurchschnittliche Wachstum der Bilanzsummen gemessen am Total der Schweizer Banken im Mittelpunkt. Zwischen 1960 und 1981 nahmen die Bilanzen um das 16fache zu, wobei eine Verlangsamung wegen der erhöhten Kapitalintensität und Risiken einsetzte. Die Eigenmittel wuchsen ab 1972 (nach Inkrafttreten der neuen Vorschriften) stärker als die Bilanzsummen. In den letzten zwei Dezennien ihrer Entwicklung haben die Grossbanken ihren Eigenmittelbedarf um das 20fache erhöht. Die Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten, die Erschliessung neuer Märkte und Produktgruppen sowie die Abdeckung mannigfaltiger Bedürfnisse der Kundschaft führten insbesondere im Personalbereich und bei Zweigstelleninvestitionen zu einem hohen Ressourceneinsatz. Dazu kam ein massiver Cost-push - verursacht durch die steigenden Geschäftsrisiken, die Sozialwerke, die Ausgliederung der Kosten im Rahmen immer höher werdenden Abschreibungen, die Dividenden-erfordernisse usw. - der wesentlich zur Einengung der Selbstfinanzierung beigetragen hat (vgl. Kapitel 4, Selbstfinanzierung, Tabellen 24/25, Seite 187). Die Konsequenzen daraus sind am Auseinanderklaffen der Wachstumsraten der Bilanzsummen, Eigenkapitalbildung, Cash Flow - und Reingewinnentwicklungen abzulesen. Unablässig sank die Rentabilität dieser Gruppe auf ein noch nie dagewesenes tiefes Niveau.
- . Das Wachstum der Bilanzsummen der Kantonalbanken blieb weit hinter demjenigen der Grossbanken zurück. Ein Blick in die Statistik der Inlandanteile vermittelt den erlittenen Marktanteilsverlust. Insgesamt haben sie auch weniger Eigenmittel bereitstellen müssen. Dafür haben sie nur ausnahmsweise vom Kapitalmarkt Gebrauch gemacht. Die Diversifikation in die indifferenten Sparten sicherte ihnen die Zinszahlungen an den Staat und die Mittel für die offene und verdeckte Selbstfinanzierung.
- . Das Bilanzwachstum der Regionalbanken und Sparkassen liegt an letzter Stelle. Die eigenen Mittel betragen das 3fache von 1960. Die Rentabi-

lilität ist aufgrund einer guten Selbstfinanzierung erhalten geblieben.

- Das Wachstum der Bankbilanzen der Darlehens- und Raiffeisenkassen steht an dritter Stelle nach den Uebrigen Banken und Grossbanken. Die Eigenmittelentwicklung wird verfälscht durch einen Zeitreihenbruch in den 70er Jahren, der u.a. mit der Anrechnung der 50 % Nachschusspflicht bei Grossbanken zusammenhängt.
- Die Uebrigen Banken verzeichnen die höchste Eigenkapitalquote mit 12%. Die überproportionale Entwicklung mit hohem Diversifikationsgrad zeugt für eine effiziente wirtschaftliche Leistung bei guter Rentabilität. Es ist die Gruppe, die in den letzten zwanzig Jahren die grössten Fortschritte erzielt hat (vgl. Tabelle 31, Gruppe 5).

Prüfung des Gleichgewichtswachstums ¹⁾ innerhalb der Bankengruppen zwischen Bilanzsummen, Eigenmittelbildung und Reingewinnentwicklung 1960 - 1981

Tabelle 31

Gruppe	Bilanzsumme	Eigenmittel	Cash Flow	Reingewinn	E.R.R. ²⁾		R.O.E. ³⁾	
	1981 xfache von 1960	1981 xfache von 1960	1981 xfache von 1960	1981 xfach von 1960	1960 %	1981 %	1960 %	1981 %
1	6	4	6	5	8,4	10,9	5,4	5,9
2	16	20	13	10	17,2	11,7	10,3	5,0
3	4	3	4	3	8,6	11,0	5,6	5,4
4	7	(17)	9	7	8,0	4,3	5,9	2,3
5	24	23	25	20	15,7	17,5	8,9	7,7
Total	10	11	11	8	11,7	12,5	7,2	5,7

Gruppe 1: Kantonalbanken

2: Grossbanken

3: Regionalbanken und Sparkassen

4: Darlehenskassen und

Raiffeisenkassen

5: Uebrige Banken

1) gleichgewichtiges Wachstum = Wachstum im prozentualen Gleichschritt zwischen Bilanz-, Eigenmittel-, Cash Flow- und Reingewinnentwicklungen

2) External Rates of Return: Cash Flow vor Steuern in % der vorhandenen Eigenmittel

3) Return On Equity: Reingewinn in % der vorhandenen Eigenmittel

Quelle: Anhangstabellen II und III

Ein Blick in den europäischen Raum ergänzt die inländische Analyse. Die Vergleichbarkeit ist wegen den unterschiedlichen Wirtschafts- und Rechtssystemen dieser Länder etwas erschwert. Die Streuung der Eigenkapitalquote ist in Nord-, Mittel- und Südeuropa ausgeprägt und schwankt zwischen 2 - 8 Prozent im Durchschnitt einiger repräsentativer Banken im entsprechenden Land (vgl. Tabelle 32 und Abbildung 32). Die E.R.R. (External Rates of Return) und die Eigenmittelquoten weisen eine reziproke Beziehung auf: je höher die letzteren sind, desto tiefer liegt die Rentabilität. Die strengen schweizerischen Vorschriften im Bereich des Eigenkapitals haben mitunter zu vergleichbar schlechteren Rentabilitäten beigetragen. Eine Analyse des internationalen Wettbewerbs im Rahmen dieser Vorschriften dürfte das Auslandsgeschäft der Schweizer Banken in einem andern Licht erscheinen lassen.

5.3 SCHLUSSTHESEN

Die in dieser Arbeit vermittelte betriebswirtschaftliche Methodik (Kapitel 3), die Eigenkapitalbeschaffung der Grossbanken (Kapitel 4) und die Erkenntnisse aus der Analyse der wichtigsten Bankengruppen (Kapitel 5) erlauben es, generelle Schlussthesen für das schweizerische Bankwesen im Rahmen der vielfältigen Funktionen des Bankeigenkapitals zu formulieren:

- . Streben nach gleichgewichtigem Wachstum zwischen Bankbilanzen, Eigenkapital- und Gewinnbildung durch Diversifikation im Kommissions- und Handelsgeschäft, gezielte Rationalisierungen und stabile Bilanzstrukturen.

Dem Bilanzwachstum und der Eroberung von Marktanteilen haben sich die meisten Banken in den letzten zwanzig Jahren mit grosser Priorität zugewandt. Dieses Bestreben galt in einer wachsenden Wirtschaft als Voraussetzung für ein langfristiges Florieren und Imagepflege eines jeden Instituts. Nun zeigt die quantitative Analyse, dass zwischen dem Bilanzwachstum, der Bildung von Bankeigenkapital und Erarbeitung von Gewinnen mit Einbezug der Selbstfinanzierung, die Proportionen sich verändert haben mit negativen Auswirkungen auf die langfristige Substanz der Unternehmung und einer ganzen Branche. Die veränderten wirtschaftlichen Rah-

Länderweise Gliederung der durchschnittlichen Eigenmittelquoten und ERR der führenden europäischen Banken

Tabelle 32

Anzahl		Ø Quoten 1)	Ø ERR 2)	
Institute	Land		v.Steuern	n.Steuern 3)
5	B Belgien	2,59	16,7	
5	DK Dänemark	8,20	(17,2)	12,1
25	D Deutschland	2,57	14,8	
2	SF Finnland	5,89	7,9	
9	F Frankreich	2,62	17,4	
1	GR Griechenland	4,97	9,2	
8	GB Grossbritannien	5,82	(26,8)	14,7
1	EI Irland	5,40	(22,3)	15,5
12	I Italien	2,55	13,0	
6	NL Niederlande	3,22	18,9	
2	N Norwegen	5,44	(19,8)	14,0
8	A Oesterreich	2,34	16,6	
3	P Portugal	2,16	7,1	
4	S Schweden	2,48	(56,7)	9,6
11	CH Schweiz	5,76	10,3	
11	E Spanien	6,25	12,4	
113				

ERR = External Rates of Return

- 1) Ausgewiesene Eigenmittel (Grundkapital und offene Reserven) in % der Bilanzsummen.
- 2) Cash Flow (vor Steuern und offener Reservenzuweisung, jedoch nach Abschreibungen, Verluste usw.) in % der ausgewiesenen Eigenmittel
- 3) Für nordische Länder fallen die Steuern stark ins Gewicht. Der Vergleich mit anderen Ländern wird dadurch beeinträchtigt.

Quellen: A Comparative Analysis of Leading European Banks, 7th Edition 1981, Institute for Bank Research, University of St. Gall, Hrsg. Tritten, K., Schuster, L., Brosset, M. (Haupt, Berne and Stuttgart)

menbedingungen haben aber zu neuen Prioritäten bei der Festlegung der Aktivitäten der Banken geführt. Diese liegen unverkennbar in der breiteren Öffnung zur Universalbank. Eine Bankbilanz hat - strukturell betrachtet - an Bedeutung verloren; galt sie einst noch als sicherer Ausweis der Geschäftstätigkeit, so stehen heute andere Sparten mit bedeutenden Kapitalvolumina neben dem klassischen Bilanzgeschäft, wie die Treuhandgelder, die Devisengeschäfte und die Wertschriftendepots. Die Kommissionen, die aus diesen Geschäften resultieren, lassen sich anteilmässig am Bruttoertrag messen. Diese nahmen für alle Banken exkl. Grossbanken in den letzten zwanzig Jahren von 21 % auf 35 % bei einer 17fachen Ertragssteigerung zu (vgl. Abbildung 33). Diese Diversifikation war nicht nur eine Folge der Zwangssituation in der Eigenkapitalbildung und der damit verbundenen Rentabilitätsproblematik, sondern es galt, einem neuen Kundenkreis, der sich vermehrt dem Anlagegeschäft zugewandt hat, Rechnung zu tragen.

. Streben nach Wirtschaftlichkeitssteigerungen unter Berücksichtigung veränderter Kostenstrukturen durch gezielte Produktivitätssteigerungen und Rationalisierungen

Es entspricht einem alten fundamentalen ökonomischen Gesetz, dass sich sowohl kurz- als auch längerfristig die Betriebskosten den wahrscheinlich erzielbaren Erträgen anzupassen haben.

Diesbezüglich kann und darf eine Wirtschaftlichkeitssteigerung beispielsweise nicht ausschliesslich durch eine permanente Ausgliederung der Kosten erzielt werden (Investitionen im technologischen Bereich). Es ist stets bei Neuinvestitionen zugleich eine Produktivitätssteigerung und Rationalisierung anzuvisieren.

. Nutzung des Technologievorsprungs als eine neue Konkurrenzstrategie

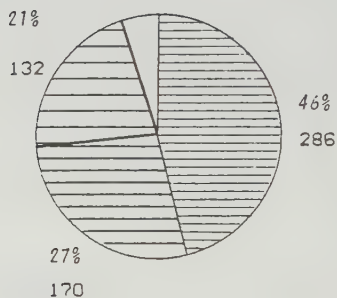
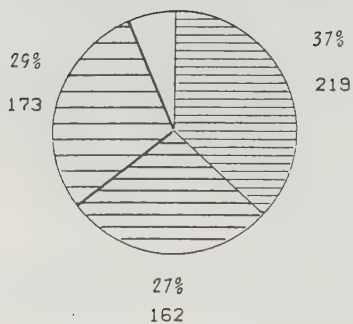
Die Technologie tritt zusammen mit der Bankdienstleistung immer mehr in den Vordergrund. Sie bildet eine neue Wettbewerbskomponente im Dienste der Personal- und Kundenakquisition. Jeder Vorsprung muss als Bestandteil einer Konkurrenzstrategie bewertet werden, insbesondere dann, wenn

Entwicklung der Bruttoertragskomponenten 1962/1982 Abbildung 33
(in % und in Mio SFr.)

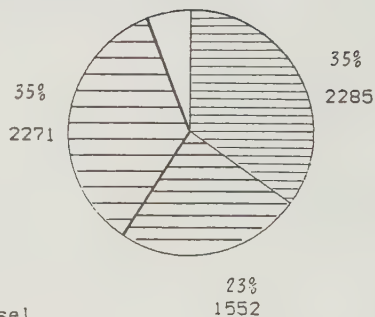
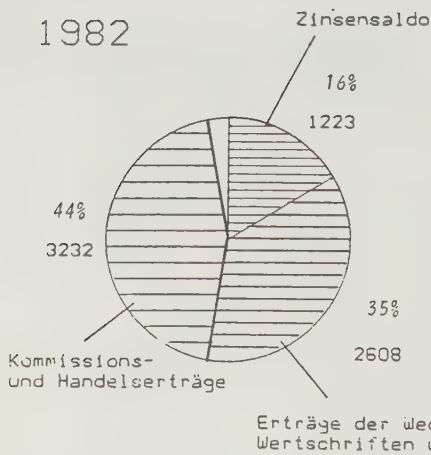
GROSSBANKEN

TOTAL DER BANKEN
(ohne Grossbanken)

1962



1982



Quelle: SNB, Das Schweizerische Bankwesen, Jahrbücher 1962/1982.

das Preisangebot nicht mehr differenziert werden kann.

. Streben nach Rentabilitäts- und Risikooptimierung im Rahmen eines Verbindlichen Finanzierungskonzeptes

Die Erhaltung bzw. Steigerung der Eigenkapitalrentabilität bleibt ein Ziel einer jeden Bank, und zwar für alle Beteiligten zugleich (Verwaltung, Management und Kapitalgeber). Diese kann nur erreicht werden, wenn das zusätzliche Eigenkapital-Erfordernis mit einer längerfristig gleichmässigen Gewinnsteigerung und machbaren Risikopolitik begleitet wird. Die notwendigen Rahmenbedingungen müssen zu diesem Zweck normativ erlassen werden; dies in Form von Grundsätzen über die zu praktizierende Dividenden-, Risiko-, Beteiligungs- und Selbstfinanzierungspolitik. Die Erarbeitung eines schriftlichen Konzeptes schafft die Voraussetzung für das Bankmanagement, sich in einem vorgegebenen Rahmen zu bewegen und die Handlungen im kurzfristigen Führungsprozess auf ein gemeinsames Ziel auszurichten (Corporate Identity).

. Nutzung eines modernen Controlling-Instrumentariums

Durch einen gezielten Einsatz der betriebswirtschaftlichen und bankfachlichen Instrumente, wie Unternehmensplanung (strategische, mittelfristige und kurzfristige), Rechnungswesen, Cash-Management und Management-Kontrolle, dürften sowohl Wachstum als auch Rentabilität zugleich anvisiert werden. Bei intertemporären Störungen in diesem Gleichgewichtsbestreben sind Zielkonflikte unvermeidbar. Die Steuerungsmassnahmen sind durch den Einsatz geeigneter taktischer Dispositionsinstrumente zu ergänzen.

. Nutzung einer Profit Center Konzeption als Voraussetzung für die Leistungsmessung

Eine unmittelbare Voraussetzung zur Erfolgssteuerung der ganzen Unternehmung bilden die Profit Centers. Ihre vertikalen (Töchter, Zweigstellen) und horizontalen Strukturen (Sparten) tragen zum Erfolg der ganzen Unternehmung bei. Der Deckungsbeitrag - als Steuerungs- und Kontrollinstrument - nimmt wie in der Industrie an Bedeutung zu.

. Mitwirkung der Banken in Wirtschafts- und Konjunkturpolitik

Die Banken sollten vermehrt wirtschaftliche und konjunkturpolitische Massnahmen ergreifen. Eine Zusammenarbeit mit der Nationalbank bildet die Voraussetzung dazu. Vorteile für die Banken bringen insbesondere eine wirtschaftliche Stabilität mit relativ tiefen Inflationsraten, eine Vollbeschäftigung, die den strukturellen Gegebenheiten Rechnung trägt, und ein Wirtschaftswachstum bei marktkonformen Preisen.

. Mitwirkung der Banken im gesellschaftlichen und politischen Umfeld

Politische Macht kann dazu beitragen, dass die Anforderungen an die Eigenkapital-Ausstattung steigen oder sinken und die Umverteilung in der Substanz einer Unternehmung durch steuerliche Massnahmen verstärkt oder abgeschwächt wird, um nur zwei Beispiele zu nennen. Hier müssten die Banken am Willensbildungsprozess vermehrt teilnehmen. Die allzuoft emotionalen politischen Vorstösse führen zu Auswirkungen, die schwer korrigierbar sind und mit gezielten unternehmerischen Argumenten hätten verhindert werden können. Wenn Reformen sich aufdrängen, wie zum Beispiel bei der Revision des Aktienrechts und Bankengesetzes, dann sollten die Banken vermehrt die Chance nutzen, aktiv zu werden.

. Streben nach einer grösseren Oeffnung des schweizerischen Kapitalmarktes nach dem Muster der Grossbanken

Die strengen schweizerischen Vorschriften bezüglich Eigenmittel und Emissionsbedingungen haben den Grossbanken gemeinhin Schranken auferlegt. Mit Hilfe ihrer Vorwärtsstrategien und Innovationskraft am Kapitalmarkt haben sie die Hürde nehmen können. Für kleinere und mittlere Banken bleibt der Kapitalmarkt restriktiv und es besteht kaum eine Hoffnung, dass die Eigenmittelverteilung in der Schweiz gleichmässiger ausfallen wird. Diejenigen Banken, die eine hohe Selbstfinanzierung anstreben und auch erzielen, zeugen von einer hohen unternehmerischen Selbstverantwortung. Dennoch ist der Preis dieser Grundhaltung zu gross. Es zeigte sich, dass im Bankensektor eine ungleichmässige Entwicklung eingetreten ist, die jene begünstigt, die sich am Kapitalmarkt zu halten

mögen. Eine grössere Oeffnung des Kapitalmarktes zu mittleren und kleineren Banken stellt ein wesentliches Postulat zur gleichmässigen Eigenkapitalverteilung dar.

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Nr.	Bezeichnung	Seite
1	Verhältnis der eigenen Mittel zu den Verbindlichkeiten 1861- 1900	3
2	Das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital 1906- 1944	5
3	Das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital 1956- 1981	8
4	Eigenkapitalkennzahlen aller Bankengruppen 1936- 1980	8
5	Eigenmittel- und Ausschüttungsquoten, R.O.I und R.O.E 1936- 1980	9
6-8	Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitskriterien aus- gewählter Banken und Bankengruppen in den Jahren 1972/1977/ 1981/1982	14
9	Entwicklung der Eigenmittel und Bilanzsummen 1960/1971/1981	46
10	Eigenmittelstrukturen 1960/1981	47
11	Deckungsverhältnisse 1971- 1981	50
12	Eigenkapitalrentabilität im zentralen Profit- Center	116
13	Kapitalverzinsung und Deckungsbeitragsrechnung im dezen- tralen Profit- Center	120
14	Charakteristische Eigenschaften der Kontrollinstrumente	125
15	Neubeanspruchung des Kapitalmarktes durch öffentlich aufgelegte Emissionen 1960- 1984	147
16	Börsenkapitalisierung und Gewichtung der im SVB- Index berücksichtigten Gesellschaften per 8. Juli 1985	151
17	Titelbestände der Grossbanken	156
18	Börsenkurse der leitenden Grossbankaktien	163
19	Adjustierte Börsenkurse der Grossbankaktien	164
20	Emissionen der Grossbanken 1975- 1983: Aktienkapital	167
21	Emissionspreise bei Kapitalerhöhungen	170
22	Dividenden in % des Nominalkapitals	171
23	Schweizerfranken Wandel- und Optionsanleihen der Gross- banken	174
24	Offene und stille anrechenbare Reserven in Prozenten der vorhandenen Eigenmittel 1971/1976/1981	187
25	Ausgewiesene Reingewinnanteile am Cash Flow und Dividendenanteile am Reingewinn 1972/1981	187
26	Eigenkapitalkosten bei alternativen Selbstfinanzierungs- graden und Emissionspreisen	197

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Nr.	Bezeichnung	Seite
27	Alternative Wachstumsphasen der Bankbilanzen	203
28	Kriterien zur Bewertung der Markt- und Wettbewerbs- attraktivität der Grossbankemissionen	207
29	Skalierung der Kriterien zur Gesamtbewertung	210
30	Resultat der Bewertung einzelner Kriterien und Gesamtbewertung	210
31	Prüfung des Gleichgewichtswachstums innerhalb der Banken- gruppen zwischen Bilanzsummen, Eigenmittelbildung und Reingewinnentwicklung 1960- 1981	219
32	Länderweise Gliederung der durchschnittlichen Eigenmittel- quoten und E.R.R der führenden europäischen Banken	221

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Nr.	Bezeichnung	Seite
1	Organigramm: Finanz- und Rechnungswesen einer Grossbank	26
2	Die Komponenten des Bankeigenkapitals	31
3	Schematische Darstellung der Finanzierung	32
4	Anwendung der strategischen und operationellen Führungsfunktionen auf die Hauptpotentiale einer Bank	68
5	Das Umwelt- und Unternehmungsmodell	71
6	Informationssystem im Rahmen der Eigenkapitalplanung	76
7	Schematische Darstellung des Planungszyklus	80
8	Bruttomargenevaluation alternativer Kredite bei unterschiedlichen Wertkosten unter besonderer Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten	92
9	Emissionskalender	100
10	Uebersicht der Buchführung des Eigenkapitals	105
11	Quellen der Eigenkapitalbuchführung	108
12	Abgrenzung Rahmenkonzept für die Eigenkapitalbeschaffung zu den übergeordneten Unternehmungskonzepten	133
13	Charakteristische Eigenschaften der Bankeigenkapitalkomponenten	137
14	Basisdiagramm: Bilanzwachstum, Eigenmittelerfordernisse und Gewinnbildung	140
15	Emissionen nach Bankenindex	160
16	Emissionen nach Quartalen	160
17	Emissionsvolumina und Bankenindex	160
18	Charts der Grossbanken 1976- 1985	165
19	Entwicklung der Inflation und Zinsen 1970-1984	182
20	Die Eigenkapitalfinanzierung im Unternehmungsregelkreis	190
21	Die Phasengliederung der operationellen Planung (Netzplan)	192
22	Eigenkapitalkostenmodell	195
23	Bewertung der Marktattraktivität und der Wettbewerbsfaktoren der Grossbankemissionen	211
24-27	Veränderung der Eigenmittel nach Bankengruppen 1974- 1983	216
28-31	Zuweisung in die offenen Reserven aus den erzielten Jahresgewinnen in % der Eigenmittelveränderungen	217
32	Ländervergleich der führenden europäischen Banken	222
33	Entwicklung der Bruttoertragskomponenten 1962/1982	224

VERZEICHNIS DER GRAFIKEN

Nr.	Bezeichnung	Seite
1	Entwicklung der Eigenmittel und der Bilanzsumme- 1960-1981	6
2-4	Entwicklung der Hauptkennzahlen (Wirtschaftlichkeit, Eigenmittelrentabilität und Ausschüttungsquoten) in den Jahren 1972- 1981	15
5	Eigenmittelwachstum, - struktur und -quote der Gross- banken und Kantonalbanken 1960/1981	49
6	Die schweizerische Aktienemission 1960-1982	149
7	Aktienemission der Banken in den einzelnen Quartalen 1970-1984	154
8	Aktienindexe, Banken-, Gesamt- und Industrieindexe	159
9	Häufigkeitsverteilung der Nominalzinsen schweizerischer Bundesanleihen 1970- 1984	184
10	Häufigkeitsverteilung der Realzinsen schweizerischer Bundesanleihen 1970- 1984	184
11	Funktionale Abhängigkeit der Eigenkapitalkosten bei al- ternativen Selbstfinanzierungsgraden und Emissionspreisen	197

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Allgemeine Abkürzungen

a.a.O an anderen Orten
 Abb. Abbildung
 Abs. Absatz
 Art. Artikel
 BaG Bankengesetz
 BaG V Verordnung zum Bankengesetz
 Bebu Betriebsbuchhaltung
 BRB Bundesratsbeschluss
 BS Bilanzsumme
 Bst Buchstabe
 BWA Betriebswirtschaftliche
 Abteilung
 BWI Betriebswirtschaftliches
 Institut der ETH
 CF Cash Flow
 DB Deckungsbeitrag
 Div. Dividende
 DK Deckungskapital
 EBK Eidgenössische Banken-
 kommission
 ED Eigenmitteldeckung
 EK Eigenkapital
 EM Eigenmittel
 EQ Eigenmittelquote
 E.R.R External Rates of Return
 EW Ertragswert
 ff folgende
 Fibu Finanzbuchhaltung
 FK Fremdkapital
 GK Grundkapital
 GL Geschäftsleitung
 G+V Gewinn- und Verlustrechnung
 H Höchst
 Hrsg. Herausgeber
 I Inhaberaktie
 I.R.R Internal Rates of Return
 KFP Kurzfristige Planung
 KW Kurswert
 MA Marktattraktivität
 Mark Marketing
 MFP Mittelfristige Planung
 MZSG Management Zentrum St. Gallen
 N Namenaktien
 NK Nominalkapital

OR Obligationenrecht
 PC Postcheck
 Profit Center
 PER Price Earning Ratio
 pK pro Kopf
 POR Pay Out Ratio
 PS Partizipationsscheine
 RG Reingewinn
 ROI Return On Investment
 SNB Schweizerische Nationalbank
 SW Substanzwert
 T Tiefst
 Tab. Tabelle
 u.a. unter anderem
 UP Unternehmungspolitik
 UW Unternehmungswert
 Vgl. vergleich
 VW Volkswirtschaft
 WF Wettbewerbsfaktoren
 ZGB Zivilgesetzbuch
 ZRW Zentrales Rechnungswesen

Bankenabkürzungen

DK Darlehenskassen
 GB Grossbanken
 LEU Bank Leu AG
 SBG Schweiz. Bankgesellschaft
 SBV Schweiz. Bankverein
 SKA Schweiz. Kreditanstalt
 SVB Schweiz. Volksbank
 KB Kantonalbanken
 BCV Banque Cantonale Vaud.
 KBB Kantonalbank von Bern
 KBG Kantonalbank von Graub.
 ZKB Zürcher Kantonalbank
 RB Regionalbanken
 AHK Aargauische Hyp. Kasse
 BLH Baselländische Hyp. Kasse
 GK Gewerbekasse Bern
 SPL Spahr- und Leihkasse Bern
 UB Uebrige Banken
 BDG Banco Del Gottardo
 BSI Banca della Swizz. Ital.
 GZB Genossensch. Zentralbank
 MB Migrosbank

LITERATURVERZEICHNIS

A Ausgewählte schweizerische Bankliteratur

- Aeppli, O.: Grundkapital und Reserven als bankpolitisches Instrument, (Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 43), Bern 1977 (Haupt)
- Budich, H.L.: Das Effektenemissionsgeschäft in der Schweiz, insbesondere S. 342 und 362 ff in Bankwirtschaftliche Forschungen, Band I, Hrsg. Gsell, E., St. Gallen 1969 (Haupt)
- Gsell, E.: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band I, St. Gallen 1969 (Haupt)
- Husy, Th.: Die eigenen Mittel der schweizerischen Banken, Diss., St. Gallen 1946
- Jöhr, A.: Die schweizerischen Notenbanken 1826 - 1913, Zürich 1915
- Kilgus, E.: Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse, in Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band I, Institut für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, Zürich 1974 (Juris Druck)
- Kleiner: Die Gesetzgebung über das Bankwesen in Bund und Kantonen, 2. Aufl., Schriften zum Bankwesen, Band 4, Zürich 1979
- Kull, W.: Die Funktion der Schweizerischen Nationalbank, S. 1, Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Hrsg. Gsell, E., St. Gallen 1969 (Haupt)
- Tritten, K.: Schuster, L., Brosset, M., Leading European Banks 1981, A Comparative Analysis of Leading European Banks, 7th Edition 1981, St. Gall (Haupt)
- Zingg, W.: Indizes, Kenn- und Messziffern für kotierte Schweizeraktien, Bankwirtschaftliche Forschungen, Nr. 32, 1976
- Zumbach, F.: Der kurzfristige Zielsetzungsprozess bei Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Hrsg. Kilgus/Schuster, Band 54, Bern 1979 (Haupt)

B Ausgewählte deutsche und ausländische Bankliteratur

- Achterberg: Wie liest man Bankbilanzen, Frankfurt 1953
- Birck-Meyer: Die Bankbilanz, 7. Aufl., Wiesbaden 1976
- Diehl: Zweigniederlassungen ausländischer Banken, Rechtsfragen und Besteuerung, Frankfurt 1978
- Frotz: Zu den Eigenmitteln nach dem Regierungsentwurf eines Kreditwesengesetzes 1978, in Krasensky-Festschrift, a.a.O., S. 89 ff

- Fuchs: Nachrangiges Kapital als Instrument der Eigenmittel- und Risikopolitik, in Krasensky-Festschrift, a.a.O., S. 228 ff
- Gessler-Schramm: Der Haftsummenzuschlag als Eigenkapital im Sinne des KWG, Institut für Genossenschaftswesen an der Philips- Universität Marburg/Lahn 1979
- Gilbart, J.W.: A Practical Treatise on Banking, S. 184 ff, London 1856
- Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb, Strukturlehre - Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute, Band I, vierte, überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1976 (Gabler)
- Hagenmüller-Diepen: Der Bankbetrieb, Lehrbuch und Aufgabensammlung, S. 116 ff, 8. Aufl., Wiesbaden 1977
- Henrick: Bank Analyst's Handbook, New York 1978
- Holdijk: Eigenkapitalprobleme der deutschen Sparkassen, Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Band 22, Wiesbaden 1979
- Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung, Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, Hrsg. von Dr. K.F. Hagenmüller, Wiesbaden 1971 (Gabler)
- Krasensky: Schriftenreihe der Oesterreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Heft LVI, Wien 1978
- Krümmel, H.-J./Rudolph, B.: Strategische Bankplanung, Methoden und Instrumente der strategischen Bankplanung, Frankfurt a.M. 1982 (Knapp)
- Rudolph, B.: Strategische Bankplanung (siehe Krümmel, H.-J.)
- Schierenbeck, H.: Strategische Finanzplanung im Kreditinstitut, (siehe Krümmel, H.-J., strategische Bankplanung)
- Siebel, U.R.: Eigenkapital und Quasi-Eigenkapital von Kreditinstituten - Bemerkungen zum Thema mit rechtsvergleichenden Hinweisen -, Frankfurt a.M. 1980 (Knapp)
- Von Köppen: Das Eigenkapital der Kreditinstitute, S. 171 ff, Diss., Frankfurt 1964
- Wundsam: Eigenmittel- und Risikopolitik im Lichte des Entwurfes zum Kreditwesengesetz in Krasensky-Festschrift, a.a.O., S. 328 ff

C Ausgewählte rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Literatur

- Agthe, K.: Strategie und Wachstum der Unternehmung, Praxis der langfristigen Planung, 1972 (Gehlen)
- Angehrn, O.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, Skript zur betriebswirtschaftlichen Vorlesungen an der Universität Bern 1978
- Ansoff, H.I.: Business Strategy, Selected Readings, New York 1969 (Penguin Books)

- Ansoff, H.I.: Corporate Strategy, 1965 (Mc Graw-Hill)
- Anthony, R.N.: Planning and Control Systems, A Framework for Analysis, 1965 (Harward University)
- Becker, A./Ebner, M.: Planen und Entscheiden mit Operations Research, Heyne Kompaktwissen 28, 1974 (Heyne)
- Boemle, M.: Unternehmungsfinanzierung, vierte, neu bearbeitete Auflage, Zürich 1975 (Schweiz. Kaufm. Verein)
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, Band 2: Der Absatz, Band 3: Finanzen, 1972 (Springer)
- Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 1966 (Gabler)
- Hill, W.: Unternehmungsplanung, 1971 (Poeschel)
- Langenegger, E.: Konzernunternehmungspolitik, Grundlagen, Grundfragen und Zielsetzungen, 1967 (Haupt)
- Schäfer, R.: Konzernrechnungslegung, Leitfaden für die Praxis, Lehrmittel für höhere Fachprüfungen, Band 52, Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer, Zürich 1982
- Schott, G.: Kennzahlen, Instrument der Unternehmungsführung, dritte, völlig neubearbeitete Auflage, Stuttgart 1970 (Forkel)
- Schucomy: Kommentar zum Schweizerischen Aktienrecht, Zürich 1940
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, (Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmungsführung) Hrsg. Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, zwanzigste, überarbeitete Auflage, Bern 1970 (Haupt)
- Wagner, M.H.: Principles of Operations Research, With Applications to Managerial Decisions 1975 (Prentice/Hall)
- Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 4, 7. Aufl., Berlin 1967

D Ausgewählte Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungsartikeln

- nach Autoren

- Agthe, K.: Aktuelle Planungsprobleme eines internationalen Unternehmens in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschungen, S. 352 ff (Zfbf, Nr. 28, 1976)
- Bähre: Verdeckte Risiken, Interview in Wirtschaftswoche v. 30.4.1980
- Becker: Quotenkonsolidierung, S. 491 ff (ZfgK 1980)
- Binkmann: Die gesetzlichen Bestimmungen über das Eigenkapital von Kreditinstituten in der Bundesrepublik Deutschland und der Schweiz, Oesterreichisches Bankarchiv VIII, S. 307 ff

- Bossard, E.: Von der Bilanzklarheit zur Erfolgswahrheit - Folgeschwere Praxisänderung der EBK, S. 15 (NZZ, Nr. 1, 4.1.1982)
- Böttger, G.: Nachrangige Verbindlichkeiten als Eigenkapital in den USA, S. 13 (ZfgK, 15. Heft, 1981)
- Burghagen: Anmerkungen zur Konsolidierungsdiskussion, (Börsen-Zeitung vom 10.5.1980)
- Erlenbach: Oeffentliche Banken wollen mehr Eigenkapital (FAZ 5.5.1977)
- Feyerabend: Bedeutung und Funktion der Eigenkapitalausstattung der Kreditinstitute, S. 21 ff (Der Bankkaufmann, 12/79)
- Fügen: Vom alten zum neuen Bank-Eigenkapital, S. 169 ff (ZfgK 1961)
- Gälweiler, A.: Unternehmungssicherung und strategische Planung (Zfbf Nr. 28, 1976)
- Gerke, F.P.W.: Nachrangige Verbindlichkeiten - Bestandteil des haftenden Eigenkapitals? S. 16 (ZfgK, Heft Nr. 8, 1981)
- Gessler-Bericht: Bericht der Studienkommission "Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft" (Schriftenreihe des Bundesministeriums der Finanzen, Heft 28, Bonn 1979)
- Grasmüller: Nochmals: Eigenkapital per Kredit, S. 21 (ZfgK, 1976)
- Günther-Bröker: Die neuen Grundsätze über Eigenkapital und Liquidität der Kreditinstitute, S. 39 ff (Bank-Betrieb, 1962)
- Hackl: Zur Eigenkapitalfrage, S. 224 ff (ZfgK, 1979)
- Hadding-Schneider: Nachrangiges Haftkapital bei Kreditinstituten in ausländischen Rechtsordnungen, S. 390 ff (Sparkasse 1977)
- Horlacher-Hamm: Die Problematik des Haftsummenzuschlags, S. 55 ff (Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 29, 1979)
- Klijn: Die Kapitalobligation als Eigenkapital der niederländischen Banken, S. 118 ff (ZfgK 1977)
- Kosfeld: Zur Eigenkapitalbildung bei Kreditgenossenschaften, S. 175 ff (ZfgK 1980)
- Krah: Das "haftende Eigenkapital" steuerlich betrachtet, S. 760 ff (ZfgK 1963)
- Kunze: Das haftende Eigenkapital der Privatbankiers, S. 888 ff (ZfgK 1963)
- Kurze: Beibehaltung des Haftsummenzuschlags? (Börsen-Zeitung vom 3.1.1980)
- Kurze: Verstärkung der Eigenkapitalbasis der Sparkassen, S. 11 ff (ZfgK 1978)
- Malik, F.: Management-Systeme (Die Orientierung Nr. 78, Schweizerische Volksbank)

- Mast: Das schweizerische Bankwesen, Schriftenreihe der Schweizerischen Kreditanstalt, Heft 27, Zürich
- Neubauer, F.F. and Solomon, N.B.: A Managerial Approach to Environmental Assessment, Article based on a paper given at the 5th International Conference on Planning, Cleveland (Ohio) July 1976
- Popp, W.: Einsatz des Operations-Research, S. 181 ff (Die Unternehmung 3/77, Haupt)
- Puder, G.: Schweizerische Grossbanken, A. Sarasin & Cie, Banquiers, Basel/Zürich, Juli 1979 (Sarasin Exposé)
- Pümpin, C.: Strategische Führung in der Unternehmenspraxis (Die Orientierung Nr. 76, Schweizerische Volksbank)
- Schmid: Nachrangiges Haftkapital auch in der Bundesrepublik, S. 12 ff (ZfgK, Heft 22, 1977)
- Senn, N.: Ueber Bankgewinne - Legenden und Tatsachen - (Bilanz 4/82)
- Seuss: Die Sparkassen brauchen mehr Eigenkapital (FAZ 19.5.1976)
- Stähr: Die Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität von Kreditinstituten, S. 126 ff (Sparkasse 1977)
- Strasser: Bankpolitik in sich verändernder Umwelt, Schweizerischer Bankverein, Heft Nr. 17, Basel 1980
- Urech, P.: Referat über "Die Börse und die Börsengeschäfte" Ringvortrag von Prof. Dr. P. Risch an der Universität Bern, WS 1981/82

- ohne Verfasser

- BVR: Die Haftsumme, Bestandteil des Eigenkapitals genossenschaftlicher Banken, BVR Schriftenreihe, Band 6, Bonn o.J.
- Banken und Börsen: "Citicorp. an erster Stelle", Fünf Schweizer Banken unter den 200 grössten - Allgemeine Wachstumsrate lässt nach - (SHZ, Nr. 27, 2.7.1981)
- Bankfremde "Beteiligungen" und Eigenmittelerfordernis, in Bankier-Sondernummer (SHZ, 3.10.1980)
- Endspurt für das Eigenmittelkonzept der Banken (NZZ, 7.6.1980)
- Drei Eigenkapital-Alternativen (Börsenzeitung 25.1.1980)
- Forderungen an die Ausstattung der Banken mit Eigenkapital, S. 3 ff (Die Bank, 8/1979)
- Reduzierte Eigenmittelanforderungen, "Zum SSIH-Sanierungskonzept der Banken" (NZZ, Nr. 117, 22.5.1981)
- Entspricht Verfassung und Gesetz: Neuordnung der Eigenmittelvorschriften für die Banken (Der Bund, 2.12.1980)
- Volksbank-Neuheit: Nachrangige Anleihe (Basler Zeitung, 23.8.1980)

F Berichte und statistische Veröffentlichungen

Bundesamt für Konjunkturfragen, Studie Nr. 7, "Risikokapital",
Schlussbericht der Expertengruppe des Eidg. Volkswirtschafts-
departements, 1983

Jahresberichte der Eidg. Bankenkommision (EBK)

1979, Bern im April 1980, S. 12

1980, Bern im April 1981, S. 5 ff, III.

Beschluss der EBK vom 17.3.1978 (April 1978)

"Konsolidierungs-Richtlinien", ersetzt Rundschreiben Nr. 3 vom
16. Januar 1975

EBK Bulletin, Heft Nr. 8, Neue Eigenmittelvorschriften / Auslegungs-
fragen, S. 7 ff (Juni 1981)

Eidg. Steuerverwaltung, Rundschreiben Hauptabteilung Wehrsteuer,
Aenderung der Verordnung zum Bundesgesetz über die Banken und
Sparkassen, Eigenmittelvorschriften, Oktober 1981

Jahresberichte, verschiedene Jahrgänge

Schweizerische Bankiervereinigung

Schweizerische Bankgesellschaft

Schweizerischer Bankverein

Schweizerische Kreditanstalt

Schweizerische Volksbank

Bank Leu AG

Zürcher Kantonalbank

Kantonalbank von Bern

Schweizerfranken-Wandel- und Optionsanleihen 1981

A. Sarasin & Cie, Banquiers, Zürich / Basel

Kursblätter der Zürcher Effektenbörse, verschiedene Jahrgänge
zusammengestellt vom Börsenkommissariat, Zürich

Schweizerische Nationalbankstatistik

- Das schweizerische Bankwesen der Jahre 1960 - 1981

- Monatsberichte der Schweizerischen Nationalbank

Schweizerische Bankiervereinigung

- Vernehmlassung zur Revision des Bankengesetzes, Basel Juli 1983

- Jahresberichte 1983/84

ANHANG I

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

IN DEN JAHREN 1972 / 1977 / 1981-2

Tab. 1	Grossbanken	
Tab. 2	Kantonalbanken	
Tab. 3	Regionalbanken und Sparkassen	
Tab. 4	Darlehenskassen	
Tab. 5	Uebrige Banken	
Tab. 6	Schweizerische Bankgesellschaft	SBG
Tab. 7	Schweizerischer Bankverein	SBV
Tab. 8	Schweizerische Kreditanstalt	SKA
Tab. 9	Schweizerische Volksbank	SVB
Tab. 10	Bank Leu AG	
Tab. 11	Kantonalbank von Bern	
Tab. 12	Zürcher Kantonalbank	

Kennzahlendefinition:

<i>Wirtschaftlichkeit</i>	: Bruttoertrag/Aufwand
<i>ROI return on investment</i>	: Reingewinn in % Grundkapital
<i>ROE return on equity</i>	: Reingewinn in % Eigenmittel
<i>Payout- ratio</i>	: Dividenden in % Reingewinn
<i>Grundkapitalanteil</i>	: Grundkapital in % Eigenmittel
<i>Eigenmittelquote</i>	: Eigenmittel in % Bilanzsumme

Quellen: BILANZ, GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN

- Das Schweizerische Bankwesen in den Jahren 1972/1977/1981 (Schweizerische Nationalbank) für die Bankengruppen.
- Geschäftsberichte einzelner Banken der Jahre 1972/1977/1982

BILANZ, GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN: Grossbanken

TABELLE 1

Positionen		1972	1977	1981	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		121'856,4	171'510,9	282'224,7	141	165
Zinsensaldo	1)	746,5	1'138,6	622,3	153	145*
Wechselportef.		234,4	397,0	1'596,9	169	
Wertschr. /Bet.		328,3	1'088,6	764,9	332	70
Komm. /Versch.	2)	1'192,3	2'056,0	3'305,4	172	161
Bruttoertrag		2'501,5	4'680,2	6'289,5	187	134
Pers. Kosten	3)	1'091,7	1'829,8	2'660,3	168	145
G+B- Kosten		489,4	876,8	1'187,3	179	135
Steuern		245,0	436,5	560,0	178	128
Total Aufwand		1'826,1	3'143,1	4'407,6	172	140
Cash- flow	4)	920,4	1'973,6	2'441,9	214	124
Reingewinn		531,4	809,3	1'045,0	152	129
Dividenden	5)	290,0	537,2	756,1	185	140
Eigenmittel	6)	6'042,9	10'451,9	16'325,3	173	156
Grundkapital	7)	1'795,0	3'846,1	5'960,3	214	155

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,37	1,49	1,43	109	96
R O I	29,60	21,04	17,53	71	83
R O E	8,79	7,74	6,40	88	83
Payout- ratio	54,60	66,40	72,40	122	109
Grundkap. Anteil	29,70	36,80	36,50	124	99
Eigenmittelquote	4,95	6,09	5,78	123	95

1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen

2) Kommissionsaufwand saldiert

3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen

4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.

6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven

7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

* 1981 ausserordentliches Hochzinsjahr mit Höchsteeinnahmen bei den Wechseln und Geldmarktpapieren, Tiefsteinnahmen im Zinsensaldo

BILANZ, GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN: Kantonalbanken

TABELLE 2

Positionen		1972	1977	1981	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		57'855,6	84'443,1	110'995,3	146	131
Zinsensaldo	1)	312,4	496,3	715,5	159	144
Wechselportef.		30,4	32,8	56,3	108	172
Wertschr. /Bet.		176,2	294,9	331,4	167	112
Komm. /Versch.	2)	183,1	301,6	419,2	165	139
Bruttoertrag		702,1	1'125,6	1'522,4	160	135
Pers. Kosten	3)	296,7	497,3	688,8	168	139
G+B- Kosten		85,9	159,5	239,3	186	150
Steuern		25,0	41,3	39,6	165	96
Total Aufwand		407,6	698,1	967,7	171	139
Cash- flow	4)	319,5	468,8	594,3	147	127
Reingewinn		193,2	279,2	323,9	145	116
Dividenden	5)	135,8	207,0	238,4	152	115
Eigenmittel	6)	2'679,6	3'734,6	4'747,4	139	127
Grundkapital	7)	1'802,0	2'535,0	3'172,0	141	125

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,72	1,61	1,57	94	98
R O I	10,72	11,01	10,21	103	93
R O E	7,21	7,48	6,82	104	91
Payout- ratio	70,30	74,20	73,60	106	99
Grundkap. Anteil	67,20	67,90	66,80	101	98
Eigenmittelquote	4,63	4,42	4,28	95	97

1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen

2) Kommissionsaufwand saldiert

3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen

4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.

6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven

7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

BILANZ, GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN: Regionalbanken u. Sparkassen TABELLE 3

Positionen		1972	1977	1981	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		32'344,6	40'252,2	49'217,7	124	122
Zinsensaldo	1)	167,1	212,3	348,6	127	164
Wechselportef.		12,1	10,4	12,9	86	124
Wertschr. /Bet.		141,1	257,9	232,1	183	90
Komm. /Versch.	2)	110,9	151,5	178,4	137	118
Bruttoertrag		431,2	632,1	772,0	147	122
Pers. Kosten	3)	155,8	238,7	303,9	153	127
G+B- Kosten		62,6	101,2	136,3	162	135
Steuern		42,9	78,5	66,5	183	85
Total Aufwand		261,3	418,4	506,7	160	121
Cash- flow	4)	212,8	292,2	331,8	137	114
Reingewinn		139,3	156,6	163,2	112	104
Dividenden	5)	69,1	77,3	88,3	112	114
Eigenmittel	6)	1'826,7	2'255,3	2'649,9	123	117
Grundkapital	7)	834,9	932,4	1'001,8	112	107

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,65	1,51	1,52	92	101
R O I	16,68	16,80	16,30	101	97
R O E	7,62	6,94	6,16	91	89
Payout- ratio	49,60	49,40	54,10	100	110
Grundkap. Anteil	45,70	41,30	37,80	90	92
Eigenmittelquote	5,65	5,60	5,38	99	96

1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen

2) Kommissionsaufwand saldiert

3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen

4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.

6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven

7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

BILANZ, GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN: Darlehenskassen

TABELLE 4

Positionen		1972	1977	1981	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		6'203,1	10'270,6	14'493,2	166	141
Zinsensaldo	1)	45,2	89,5	132,3	198	148
Wechselportef.		-	-	-	-	-
Wertschr. /Bet.		2,4	3,7	3,7	154	100
Komm. /Versch.	2)	4,0	10,9	20,8	273	191
Bruttoertrag		51,6	104,1	156,8	202	151
Pers. Kosten	3)	13,4	27,7	46,7	207	169
G+B- Kosten		9,8	23,7	38,5	242	162
Steuern		6,0	11,3	15,2	188	135
Total Aufwand		29,2	62,7	100,4	215	160
Cash- flow	4)	28,4	52,7	71,6	185	136
Reingewinn		19,4	33,1	39,0	171	118
Dividenden	5)	1,64	2,28	2,94	139	129
Eigenmittel	6)	252,7	390,8	536,7	155	137
Grundkapital	7)	33,9	42,4	52,7	125	124

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,77	1,66	1,56	94	94
R O I	57,22	78,10	74,00	136	95
R O E	7,70	8,47	7,26	110	86
Payout- ratio	8,50	6,90	7,50	81	109
Grundkap. Anteil	13,40	10,90	9,80	81	90
Eigenmittelquote	4,10	3,80	3,70	93	97

- 1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen
- 2) Kommissionsaufwand saldiert
- 3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen
- 4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen
- 5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.
- 6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven
- 7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

BILANZ, GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN: Uebrige Banken

TABELLE 5

Positionen		1972	1977	1981	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		31'663,2	46'793,5	76'345,0	148	163
Zinsensaldo	1)	280,9	475,7	798,3	169	168
Wechselportef.		86,2	168,8	248,6	195	147
Wertschr. /Bet.		138,4	299,4	382,9	216	128
Komm. /Versch.	2)	602,9	1'009,5	1'769,6	167	175
Bruttoertrag		1'108,4	1'953,4	3'199,4	176	164
Pers. Kosten	3)	376,4	702,7	1'075,5	187	153
G+B- Kosten		192,4	354,8	561,0	184	158
Steuern		101,4	185,3	297,6	183	161
Total Aufwand		670,2	1'242,8	1'934,1	185	156
Cash- flow	4)	539,6	895,9	1'562,9	166	174
Reingewinn		296,4	465,9	691,4	157	148
Dividenden	5)	89,9	184,3	254,9	205	138
Eigenmittel	6)	3'655,5	6'108,2	8'331,2	167	136
Grundkapital	7)	2'352,4	3'523,6	4'405,1	150	125

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,65	1,57	1,65	95	105
R O I	12,60	13,22	15,70	105	119
R O E	8,11	7,63	8,30	94	109
Payout- ratio	30,30	39,60	36,90	131	93
Grundkap. Anteil	64,40	57,70	52,90	90	92
Eigenmittelquote	11,54	13,10	10,91	114	83

1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen

2) Kommissionsaufwand saldiert

3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen

4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.

6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven

7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

Positionen		1972	1977	1982	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		40'695	56'118,8	106'353,1	138	190
Zinsensaldo	1)	296	434,2	393,8	147	91
Wechselportef.		88	169,1	673,4	192	398
Wertschr. /Bet.		104	194,4	311,5	186	160
Komm. /Versch.	2)	409	707,2	1'191,9	173	169
Bruttoertrag		897	1'504,9	2'570,6	168	171
Pers. Kosten	3)	375	626,9	1'002,2	167	160
G+B- Kosten		208	341,6	490,1	164	143
Steuern		81	157,5	255,0	194	162
Total Aufwand		664	1'126,0	1'747,3	170	155
Cash- flow	4)	314	536,4	1'078,3	171	201
Reingewinn		170	266,5	437,5	157	164
Dividenden	5)	95	200,0	283,8	210	142
Eigenmittel	6)	2'007	3'535,2	5'474,8	176	155
Grundkapital	7)	500	1'050,0	1'527,0	210	145

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,35	1,34	1,47	99	110
R O I	34,00	25,38	28,65	75	113
R O E	8,47	7,54	7,99	89	106
Payout- ratio	55,90	75,00	64,90	134	86
Grundkap. Anteil	24,90	29,70	27,90	119	94
Eigenmittelquote	4,93	6,30	5,15	128	82

1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen

2) Kommissionsaufwand saldiert

3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen

4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.

6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven

7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

BILANZ, GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN: S B V

TABELLE 7

Positionen		1972	1977	1982	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		38'564,7	55'710,3	96'816,2	144	174
Zinsensaldo	1)	224,5	347,4	482,4	155	139
Wechselportef.		64,1	116,4	468,8	182	403
Wertschr. /Bet.		91,0	205,8	256,4	226	125
Komm. /Versch.	2)	331,4	592,4	987,5	179	167
Bruttoertrag		711,0	1'262,0	2'195,1	177	174
Pers. Kosten	3)	310,3	517,6	845,0	167	163
G+B- Kosten		123,4	238,2	418,9	193	176
Steuern		75,1	137,2	200,2	183	146
Total Aufwand		508,8	893,0	1'464,1	176	164
Cash- flow	4)	277,3	506,2	931,2	183	184
Reingewinn		163,3	237,4	369,5	145	156
Dividenden	5)	88,0	158,2	238,7	180	151
Eigenmittel	6)	1'767,3	3'235,9	5'046,7	183	156
Grundkapital	7)	550,0	1'582,0	2'475,7	288	156

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,40	1,41	1,50	101	106
R O I	29,69	15,01	14,92	50	99
R O E	9,24	7,33	7,32	79	100
Payout- ratio	54,00	66,80	64,60	124	97
Grundkap. Anteil	31,10	48,90	49,10	157	100
Eigenmittelquote	4,58	5,81	5,21	127	90

1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen

2) Kommissionsaufwand saldiert

3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen

4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.

6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven

7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

Positionen		1972	1977	1982	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		31'650	44'037	73'497	139	167
Zinsensaldo	1)	144	201,7	141,3	140	70
Wechselportef.		63	88,6	394,3	141	445
Wertschr. /Bet.		213	632,5	371,5	297	59
Komm. /Versch.	2)	208	550,1	918,4	264	167
Bruttoertrag		628	1'472,9	1'825,5	235	124
Pers. Kosten	3)	263	451,1	745,3	172	165
G+B- Kosten		118	212,8	315,3	180	148
Steuern		65	119,2	103,1	183	86
Total Aufwand		446	783,1	1'163,7	176	149
Cash- flow	4)	247	809,0	764,9	328	95
Reingewinn		147	234,8	303,0	160	129
Dividenden	5)	72	128,8	211,9	179	165
Eigenmittel	6)	1'645	2'698,0	4'727,0	164	175
Grundkapital	7)	510	890,0	1'650,0	175	185

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,41	1,88	1,57	133	84
R O I	28,82	26,38	18,36	92	70
R O E	8,94	8,70	6,41	97	74
Payout- ratio	49,00	54,90	69,90	112	127
Grundkap. Anteil	31,00	33,00	34,90	106	106
Eigenmittelquote	5,20	6,13	6,43	118	105

- 1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen
- 2) Kommissionsaufwand saldiert
- 3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen
- 4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen
- 5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.
- 6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven
- 7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

BILANZ, GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN: S V B

TABELLE 9

Positionen		1972 Mio Fr	1977 Mio Fr	1982 Mio Fr	Veränderungen 72=100 77=100	
Bilanzsumme		8'558	12'134	19'737	142	163
Zinsensaldo	1)	75	144	187	192	130
Wechselportef.		17	20	26	118	130
Wertschr. /Bet.		41	27	68	66	252
Komm. /Versch.	2)	85	162	236	191	146
Bruttoertrag		218	353	517	162	146
Pers. Kosten	3)	115	191	277	166	145
G+B- Kosten		33	66	89	200	135
Steuern		21	18	11	85	61
Total Aufwand		169	275	377	163	137
Cash- flow	4)	70	96	151	137	157
Reingewinn		41	56	51	137	91
Dividenden	5)	30	40	36	133	90
Eigenmittel	6)	488	659	1'141	135	173
Grundkapital	7)	200	250	450	125	180

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,29	1,28	1,37	99	107
R O I	20,50	22,40	11,33	109	51
R O E	8,40	8,50	4,47	101	53
Payout- ratio	73,20	71,40	70,60	98	99
Grundkap. Anteil	41,00	37,90	39,40	92	104
Eigenmittelquote	5,70	5,43	5,78	95	106

- 1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen
- 2) Kommissionsaufwand saldiert
- 3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen
- 4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen
- 5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.
- 6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven
- 7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

Positionen		1972	1977	1982	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		1'788	3'511	9'346	196	266
Zinsensaldo	1)	6,3	9,3	17,9	148	192
Wechselportef.		2,2	2,6	4,0	118	154
Wertschr. /Bet.		13,7	25,3	35,6	185	141
Komm. /Versch.	2)	26,4	50,7	103,1	192	203
Bruttoertrag		48,6	87,9	160,6	181	183
Pers. Kosten	3)	26,2	43,0	70,3	164	163
G+B- Kosten		6,8	18,1	31,2	266	172
Steuern		3,8	5,2	8,3	137	160
Total Aufwand		36,8	66,3	109,8	180	166
Cash- flow	4)	15,6	26,8	59,1	172	221
Reingewinn		10,8	15,2	31,7	141	209
Dividenden	5)	5,6	10,2	25,2	182	247
Eigenmittel	6)	105,0	257,0	640,0	245	249
Grundkapital	7)	35,0	74,0	168,0	211	227

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,32	1,33	1,46	101	110
R O I	30,85	20,54	18,87	67	92
R O E	10,29	5,91	4,95	57	84
Payout- ratio	51,90	67,10	79,50	129	118
Grundkap. Anteil	33,30	28,80	26,30	86	91
Eigenmittelquote	5,87	7,32	6,85	125	94

- 1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen
- 2) Kommissionsaufwand saldiert
- 3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen
- 4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen
- 5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.
- 6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven
- 7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

Positionen		1972 Mio Fr	1977 Mio Fr	1982 Mio Fr	Veränderungen	
					72=100	77=100
Bilanzsumme		4'327	6'088	8'004	141	131
Zinsensaldo	1)	31,7	47,7	63,7	150	134
Wechselportef.		4,8	5,3	9,0	110	170
Wertschr. /Bet.		6,6	15,3	26,0	232	170
Komm. /Versch.	2)	19,5	29,8	37,2	153	125
Bruttoertrag		62,6	98,1	135,9	157	139
Pers. Kosten	3)	31,0	54,8	70,9	177	129
G+B- Kosten		6,5	12,0	19,4	185	162
Steuern		8,3	11,7	7,4	141	63
Total Aufwand		45,8	78,5	97,7	171	124
Cash- flow	4)	16,8	31,3	45,6	185	146
Reingewinn		12,8	14,4	20,4	113	142
Dividenden	5)	8,8	10,5	16,0	119	152
Eigenmittel	6)	175,0	243,0	308,0	139	127
Grundkapital	7)	125,0	175,0	225,0	140	129

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,37	1,25	1,39	91	111
R O I	10,24	8,23	9,07	80	110
R O E	7,31	5,93	6,62	81	112
Payout- ratio	68,80	72,90	78,40	106	108
Grundkap. Anteil	71,40	72,00	73,10	101	102
Eigenmittelquote	4,04	3,99	3,85	99	96

1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen

2) Kommissionsaufwand saldiert

3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen

4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.

6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven

7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

Positionen		1972	1977	1982	Veränderungen	
		Mio Fr	Mio Fr	Mio Fr	72=100	77=100
Bilanzsumme		10'426	15'536	22'102	149	142
Zinsensaldo	1)	53,6	87,8	159,8	164	182
Wechselportef.			8,8	17,4	201	198
Wertschr. /Bet.		34,7	60,8	71,3		117
Komm. /Versch.	2)	52,7	65,4	100,1	124	153
Bruttoertrag		141,0	222,8	346,6	158	156
Pers. Kosten	3)		107,9	168,2		156
G+B- Kosten		87,3	33,6	74,8	163	216
Steuern			1,1			
Total Aufwand		87,3	142,6	243,0	163	170
Cash- flow	4)	53,7	81,3	105,6	151	130
Reingewinn		26,5	38,9	47,2	147	121
Dividenden	5)	15,9	24,8	28,7	156	116
Eigenmittel	6)	482,0	624,0	814,0	129	130
Grundkapital	7)	340,0	450,0	600,0	132	133

RENTABILITAETS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKENNZAHLEN

Wirtschaftlichkeit	1,62	1,56	1,43	96	92
R O I	7,79	8,64	7,87	111	91
R O E	5,46	6,23	5,80	114	93
Payout- ratio	60,00	63,80	60,80	106	95
Grundkap. Anteil	70,50	72,10	73,70	102	102
Eigenmittelquote	4,62	4,02	3,68	87	92

1) Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen

2) Kommissionsaufwand saldiert

3) Inkl. Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen

4) Vor Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

5) Dividenden, bzw. Verzinsung des Dotationskapitals sowie weitere Ausschüttungen an Staat und Gemeinde.

6) Kapital, gesetzliche und andere Reserven, ohne versteuerte stille Reserven

7) Einbezahltes Nominalkapital (Inhaber- Namenaktien, PS- Kapital, bzw. Genossenschaftskapital und Dotationskapital)

ANHANG II

Gesamtbetrag der geforderten und vorhandenen

Eigenmittel in den Jahren 1960 bis 1981

Tab. 1	Kantonalbanken
Tab. 2	Grossbanken
Tab. 3	Regionalbanken und Sparkassen
Tab. 4	Darlehens- und Raiffeisenkassen
Tab. 5	Uebrige Banken
Tab. 6	Total der Banken

Hinweis:

bis 1971, gemäss Art. 9 der VO zum BaG vom 30. August 1961

bis 1980, gemäss Art. 11 + 13 der VO zum BaG vom 17. Mai 1972

ab 1981, gemäss revidierter VO vom 1. Dezember 1980

Quelle: GESAMTBETRAG DER VORHANDENEN EIGENEN MITTEL

- Das Schweizerische Bankwesen in den Jahren
1960- 1981, (Schweizerische Nationalbank).

Eigenmittelentwicklung 1960- 1981 : Kantonalbanken

TABELLE 1

Jahr	Einbezahl- tes Grund- kapital	Offene Reserven	Stille Reserven	Uebrig ¹⁾	Total der vorhand. Eigenmittel	Total der geforder. Eigenmittel
1960	809,5	474,9	nicht ausgeschieden	9,5	1'287,9	nicht vorhanden
1961	854,5	490,6		3,7	1'348,8	
1962	871,5	509,5		4,3	1'385,3	
1963	923,0	530,6		4,6	1'458,2	
1964	983,0	548,0		4,6	1'535,6	
1965	1'023,0	571,8		5,0	1'599,8	
1966	1'107,0	601,2		5,2	1'713,4	
1967	1'243,0	636,6		5,3	1'884,9	
1968	1'283,0	686,0		5,8	1'974,8	
1969	1'310,0	733,0		6,5	2'049,5	
1970	1'472,0	781,5	121,5	6,7	2'260,2	2'468,5
1971	1'633,0	825,9		11,5 (6,0) ²⁾	2'591,9	
1972	1'790,0	877,6		17,9 (12,0) ²⁾	2'936,2	
1973	1'875,0	932,7		12,0 (6,0) ²⁾	3'147,8	
1974	2'029,0	995,5		5,9	3'426,3	
1975	2'268,0	1'068,7		6,4	3'779,8	
1976	2'452,0	1'131,2		6,3	4'050,6	
1977	2'535,0	1'199,6		6,5	4'254,9	
1978	2'615,0	1'300,1		6,1	4'435,5	
1979	2'757,0	1'330,1		6,9	4'725,7	
1980	2'897,0	1'445,4	719,9	6,2	5'010,3	5'094,4
1981	3'172,0	1'575,4		9,5 (4,0) ³⁾	5'476,8	

EIGENMITTEL- WACHSTUM, -STRUKTUR, -QUOTEN UND DECKUNGSVERHAELTNIS

Jahr	1960 in % =100 vorh. EM	1960 in % =100 vorh. EM	1971 in % =100 vorh. EM	1960 in % =100 vorh. EM	in % 1960 gef. =100 EM *	1960 EM	1960 EM- =100 Quote Bilsu
1960	100	62,8	100	0,3	100	100	6,48
1963	114	63,3	112	0,3	113	131	5,59
1966	137	64,6	127	0,3	133	168	5,13
1969	162	63,9	154	0,3	159	219	4,70
1971	202	63,0	174	4,7	201	265	4,90
1972	221	61,0	185	8,5	228	291	5,07
1975	280	60,0	225	11,6	293	376	5,07
1978	323	58,9	274	11,6	344	444	5,02
1981	392	57,9	332	13,0	425	559	4,93

(*Deckungsverhältnis)

1) Saldovortrag inkl. Gemeindegarantie

2) wovon Gemeindegarantie

3) wovon nachrangige Anleihen und Darlehen

Eigenmittelentwicklung 1960- 1981 : Grossbanken .

TABELLE 2

Jahr	Einbezahl- tes Grund- kapital	Offene Reserven	Stille Reserven	Uebrigcs ¹⁾	Total der vorhand. Eigenmittel	Total der geforder. Eigenmittel
1960	585,0	468,0	nicht ausgeschieden	18,2	1'071,2	nicht vorhanden
1961	680,0	587,0		17,7	1'284,7	
1962	700,0	752,5		16,6	1'469,1	
1963	800,0	910,0		21,3	1'731,3	
1964	825,0	1'016,0		23,2	1'864,2	
1965	855,0	1'094,0		20,2	1'969,2	
1966	935,0	1'512,0		21,8	2'468,8	
1967	965,0	1'638,0		25,7	2'628,7	
1968	1'065,0	1'958,3		32,5	3'055,8	
1969	1'281,0	2'599,1		36,1	3'916,2	
1970	1'341,0	3'014,4	1'114,7	40,5	4'395,9	6'844,5
1971	1'524,0	3'680,9		45,8	6'365,4	
1972	1'743,1	4'242,5		38,9	7'712,2	
1973	1'853,2	4'636,5		23,6	8'448,2	
1974	1'987,9	5'056,8		32,9	9'278,9	
1975	2'845,2	5'158,3		39,3	10'683,8	
1976	3'621,9	6'134,6		38,1	12'702,2	
1977	3'759,2	6'605,8		33,0	13'305,6	
1978	4'186,9	7'373,7		28,4	14'748,4	
1979	4'479,0	8'322,3		31,0	16'107,9	
1980	5'136,5	9'533,6		38,5	18'181,1	
1981	5'769,1	10'365,0		1'350,8 ²⁾	20'917,1	

EIGENMITTEL- WACHSTUM, -STRUKTUR, -QUOTEN UND DECKUNGSVERHAELTNIS

Jahr	1960 in % =100 vorh. EM		1960 in % =100 vorh. EM		1971 in % =100 vorh. EM		1960 in % =100 vorh. EM		in % 1960 gef. =100 EM*		1960 EM- =100 Quote Bilsu
1960	100	54,6	100	43,8			100	1,6		100	100 6,11
1963	137	46,2	194	52,6			117	1,2		162	158 6,25
1966	160	37,9	323	61,2			120	0,9		230	209 6,72
1969	219	32,7	555	66,4			198	0,9		366	423 5,27
1971	260	23,9	786	57,8	100	17,5	252	0,8	93	594	652 5,57
1972	298	22,6	906	55,0	151	21,9	214	0,5	97	720	691 6,36
1975	486	26,6	1102	48,3	237	24,7	216	0,4	95	997	838 7,27
1978	716	28,4	1576	50,0	283	21,4	156	0,2	105	1377	1076 7,81
1981	986	27,6	2215	49,6	308	16,4	7422	6,4	106	1953	1609 7,41

(*Deckungsverhältnis)

1) Saldovortrag

2) wovon nachrangige Anleihen und Darlehen 1'312,1

Eigenmittelentwicklung 1960- 1981 :Regionalbanken u. Sparkassen

TABELLE 3

Jahr	Einbezahl- tes Grund- kapital 1)	Offene Reserven	Stille Reserven	Uebrigcs ²⁾	Total der vorhand. Eigenmittel	Total der geforder. Eigenmittel
1960	464,9	447,5	nicht ausgeschieden	7,4	919,8	nicht vorhanden
1961	501,1	475,6		6,5	983,2	
1962	519,7	507,2		7,6	1'034,5	
1963	577,3	569,3		8,1	1'154,7	
1964	617,0	610,7		9,6	1'237,3	
1965	641,2	627,7		11,3	1'280,2	
1966	660,1	663,5		9,3	1'332,9	
1967	660,3	700,8		9,8	1'370,9	
1968	651,2	736,6		10,6	1'398,4	
1969	699,6	793,4		11,7	1'504,3	
1970	745,6	877,7		12,8	1'636,1	
1971	773,4	911,5		36,3	1'792,8	
1972	826,6	994,6		39,3	1'993,6	
1973	787,5	1'047,2		40,2	2'016,0	
1974	823,6	1'117,2		48,4	2'120,5	
1975	871,3	1'192,2		56,9	2'272,2	
1976	886,8	1'241,3		87,3	2'375,0	
1977	931,4	1'322,9		102,0	2'537,2	
1978	968,8	1'401,7		100,8	2'661,8	
1979	943,6	1'483,3		101,7	2'706,5	
1980	988,3	1'573,0		107,6	2'870,8	
1981	996,8	1'648,1		135,4 ³⁾	3'019,8	

EIGENMITTEL- WACHSTUM, -STRUKTUR, -QUOTEN UND DECKUNGSVERHAELTNIS

Jahr	1960 in % =100 vorh. EM		1960 in % =100 vorh. EM		1971 in % =100 vorh. EM		1960 in % =100 vorh. EM		in % gef. EM *	1960 =100 EM	1960 EM- =100 Bilsu	Quote
1960	100	50,5	100	48,7			100	0,8		100	100	6,87
1963	124	50,0	127	49,3			109	0,7		126	131	6,61
1966	142	49,5	148	49,8			126	0,7		145	158	6,31
1969	150	46,5	177	52,7			153	0,8		164	187	5,99
1971	166	43,1	204	50,8	100	4,0	490	2,1	111	195	219	6,13
1972	178	41,5	222	49,9	186	6,6	531	2,0	111	217	242	6,16
1975	187	38,3	266	52,4	212	6,8	769	2,5	110	247	280	6,07
1978	208	36,4	313	52,7	266	7,2	1362	3,7	114	289	316	6,29
1981	214	33,0	368	54,6	334	7,9	1830	4,5	126	328	368	6,14

(*Deckungsverhältnis)

1) inkl. 50 % Nachschusspflicht von Genossenschaften

2) Saldo vortrag, Gemeindeggarantie

3) wovon nachrangiges Kapital 33,9

Eigenmittelentwicklung 1960- 1981 : Darlehens- u. Raiffeisenkassen TABELLE 4

Jahr	Einbezahl- tes Grund- kapital 1)	Offene Reserven	Stille Reserven	Uebrigcs	Total der vorhand. Eigenmittel	Total der geforder. Eigenmittel
1960	13,0	86,9	nicht ausgeschieden	-	99,9	nicht vorhanden
1961	13,3	92,7		-	106,0	
1962	13,7	99,2		-	112,9	
1963	14,1	106,4		-	120,5	
1964	24,2	114,0		-	138,2	
1965	26,5	123,0		-	149,5	
1966	27,6	132,6		-	160,2	
1967	28,5	143,2		-	171,7	
1968	29,3	155,0		-	184,3	
1969	30,2	168,6		-	198,8	
1970	31,4	183,9	10,5	-	215,3	256,4
1971	114,2	200,9		-	325,6	
1972	118,5	218,8		-	353,4	
1973	125,7	240,5		-	384,1	
1974	773,9	262,3		-	1'057,3	
1975	804,5	290,9		-	1'121,6	
1976	840,8	317,6		0,2	1'158,6	
1977	882,1	348,5		-	1'230,6	
1978	928,9	380,0		-	1'308,9	
1979	982,3	415,1		0,1	1'397,5	
1980	1'037,7	448,0		0,1	1'485,8	
1981	1'095,2	484,0	102,8	0,1	1'682,1	691,6

EIGENMITTEL- WACHSTUM, -STRUKTUR, -QUOTEN UND DECKUNGSVERHAELTNIS

Jahr	1960 in % =100 vorh. EM	1960 in % =100 vorh. EM	1971 in % =100 vorh. EM	1960 in % =100 vorh. EM	in % 1960 gef. =100 EM*	1960 EM	1960 EM- =100 Quote Bilisu
1960	100	13,0				100	100
1963	108	11,7				121	135
1966	212	17,2				160	172
1969	232	15,2				199	222
1971	878	35,0	231	61,8	100	3,2	273
1972	911	33,5	252	61,9	153	4,6	311
1975	6188	71,7	335	25,9	250	2,4	432
1978	7145	71,0	437	29,0	-	-	562
1981	8425	65,1	557	28,8	979	6,1	728

(*Deckungsverhältnis)

1) inkl. 50 % Nachschusspflicht von Genossenschaften, erst ab 1971 anrechenbar

Eigenmittelentwicklung 1960- 1981 : Uebrige Banken

TABELLE 5

Jahr	Einbezahl- tes Grund- kapital	Offene Reserven	Stille Reserven	Uebrig ¹⁾	Total der vorhand. Eigenmittel	Total der geford. Eigenmittel
1960	281,8	103,5	nicht ausgeschieden	8,7	394,0	nicht vorhanden
1961	341,7	136,2		10,1	488,0	
1962	452,8	170,3		11,9	635,0	
1963	513,4	201,0		12,2	726,6	
1964	672,4	248,5		15,1	936,0	
1965	838,2	305,1		15,9	1'159,1	
1966	932,5	363,3		18,1	1'313,9	
1967	1'019,3	439,1		20,2	1'478,6	
1968	1'212,7	558,2		25,9	1'796,8	
1969	1'473,6	694,5		31,2	2'199,3	
1970	1'650,5	807,6		36,6	2'494,2	
1971	1'961,9	1'050,4		49,9	3'126,7	1'991,5
1972	2'187,7	1'295,5		60,1	3'680,9	2'504,0
1973	2'738,5	1'626,9		72,8	4'589,9	2'942,2
1974	2'759,6	1'792,5		70,1	4'760,3	2'800,2
1975	2'980,1	2'061,9		64,9	5'288,3	3'133,8
1976	3'142,1	2'306,4		64,6	5'696,4	3'421,7
1977	3'412,2	2'584,6		70,5	6'285,7	3'703,9
1978	3'466,7	2'829,4		74,6	6'615,0	3'931,6
1979	3'576,3	3'132,2		82,8	7'044,3	4'613,9
1980	3'909,4	3'503,4		92,3	7'872,3	5'473,1
1981	4'321,9	3'926,1		205,1 ²⁾	8'950,7	6'131,8

EIGENMITTEL- WACHSTUM, -STRUKTUR, -QUOTEN UND DECKUNGSVERHAELTNIS

Jahr	1960 in % =100 vorh. EM	1960 in % =100 vorh. EM	1971 in % =100 vorh. EM	1960 in % =100 vorh. EM	in % gef. EM*	1960 =100 EM	1960 =100 Bilsu	EM- Quote
1960	100	71,5	100	26,3	100	2,2	100	12,24
1963	182	70,7	194	27,7	140	1,6	184	209
1966	331	71,0	351	27,7	208	1,3	333	317
1969	523	67,0	671	31,6	359	1,4	558	606
1971	696	62,7	1015	33,6	574	1,6	157	794
1972	776	59,4	1252	35,3	691	1,6	147	934
1975	1057	56,4	1992	39,0	746	1,2	169	1342
1978	1230	52,4	2734	42,8	857	1,1	168	1679
1981	1534	48,3	3793	43,8	771	5,6	2357	2,3
							146	2272
							2372	11,72

(*Deckungsverhältnis)

1) Saldo vortrag

2) wovon nachrangiges Kapital 96,1

Eigenmittelentwicklung 1960- 1981 : Total der Banken

TABELLE 6

Jahr	Einbezahl- tes Grund- kapital 1)	Offene Reserven	Stille Reserven	Uebrig es 2)	Total der vorhand. Eigenmittel	Total der geforder. Eigenmittel
1960	2'154,2	1'580,8	nicht ausgeschieden	37,8	3'772,8	nicht vorhanden
1961	2'389,6	1'782,1		39,0	4'210,7	
1962	2'557,7	2'038,7		40,4	4'636,8	
1963	2'827,8	2'317,3		46,2	5'191,3	
1964	3'121,6	2'537,2		52,5	5'711,3	
1965	3'383,9	2'721,6		52,3	6'157,8	
1966	3'662,2	3'272,6		54,4	6'989,2	
1967	3'916,1	3'557,7		61,0	7'534,8	
1968	4'241,2	4'094,1		74,8	8'410,1	
1969	4'794,4	4'988,6		85,1	9'868,1	
1970	5'240,5	5'665,1	1'382,8	96,6	11'002,2	13'150,4
1971	6'012,5	6'669,6		137,5	14'202,4	
1972	6'665,9	7'629,0		156,2	16'676,3	
1973	7'379,9	8'483,8		148,6	18'586,0	
1974	8'374,0	9'228,3		157,3	20'643,3	
1975	9'769,1	9'772,0		167,5	23'145,7	
1976	10'943,6	11'131,1		196,5	25'982,8	
1977	11'519,9	12'061,4		212,0	27'614,0	
1978	12'166,3	13'284,9		209,9	29'769,6	
1979	12'738,2	14'683,0		222,5	31'981,9	
1980	13'968,9	16'503,4		244,7	35'420,3	
1981	15'355,0	17'998,6		1'700,9 3)	40'046,5	

EIGENMITTEL- WACHSTUM, -STRUKTUR, -QUOTEN UND DECKUNGSVERHAELTNIS

Jahr	1960 in % =100 vorh. EM	1960 in % =100 vorh. EM	1971 in % =100 vorh. EM	1960 in % =100 vorh. EM	in % 1960 gef. =100 EM*	1960 =100 Bilsu	EM- Quote
1960	100 57,1	100 41,9		100 1,0		100	6,73
1963	131 54,5	147 44,6		531 0,9		138	6,44
1966	170 52,4	207 46,8		625 0,8		185	6,66
1969	223 48,6	316 50,6		978 0,8		262	5,92
1971	279 42,3	422 47,0	100 9,7	1580 1,0	108	377	6,17
1972	309 40,0	483 45,7	161 13,4	1795 0,9	110	442	6,69
1975	453 42,2	618 42,3	249 14,8	1926 0,7	114	614	7,53
1978	564 40,9	840 44,6	297 13,8	2413 0,7	120	789	7,82
1981	713 38,3	1139 44,9	361 12,6	3274 4)	118	1062	7,51

(*Deckungsverhältnis)

- 1) inkl. 50 % des nicht einbezahlten Grundkapitals und 50 % der Nachschusspflicht von Genossenschaften
- 2) Saldo vortrag, Gemeindeggarantien
- 3) Nachrangige Anleihen und Darlehen 1'416,1
- 4) ohne nachrangige Anleihen

ANHANG III

 ENTWICKLUNG DER BILANZSUMMEN UND AUSGEWAEHLTER GEWINN-
 UND VERLUSTPOSITIONEN IN DEN JAHREN 1960-1981

Tab. 1	Bilanzentwicklung der Bankengruppen
Tab. 2	Ertrag aus dem Zinsgeschäft
Tab. 3	Ertrag aus dem indifferenten Geschäft
Tab. 4	Bruttoertrag
Tab. 5	Bankbehörden- und Personalausgaben
Tab. 6	Geschäfts- und Büroausgaben
Tab. 7	Cash flow vor Steuern und Abschreibungen
Tab. 8	Reingewinn
Tab. 9	Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen
Tab. 10	Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

Definitionen:

<i>Indexreihen</i>	: indexiertes Wachstum mit Basisjahr 1960=100
<i>Proz.Veränderungen:</i>	Jahreswachstumsraten in % zu Vorjahr
<i>Bruttoertrag</i>	: Erträge aus dem Zins- und indiff. Geschäft
<i>Ertrag aus dem</i>	: Aktivzinsen abzgl. Passivzinsen (Saldo) zuzgl.
<i>Zinsgeschäft</i>	Erträge aus Wechselportf., eig. Wertschr./Bet. und Liegenschaften
<i>Zinsmargen</i>	: Ertrag aus dem Zinsgeschäft in % der durchschnittlichen Bilanzsummen (Jahresdurchschnitt).
<i>Indifferenten</i>	: Kommissionen (Saldo) aus den Sparten fremde
<i>Ertrag</i>	Wertschriften, Change, Edelmetall- und Devisenhandel und div. Leistungen.
<i>Cash flow v.</i>	: Bruttoertrag abzgl. Verwaltungskosten 1 + 2
<i>Steuern u. Abschr.</i>	und Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen.
<i>Reingewinn</i>	: Cash flow abzgl. Steuern, Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

Quelle: BILANZ, GEWINN - UND VERLUSTRECHNUNGEN

- Das Schweizerische Bankwesen in den Jahren 1960- 1981 (Schweizerische Nationalbank).

BILANZENTWICKLUNG DER BANKENGRUPPEN 1960 - 1981

TABELLE 1

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	in % VJ	Gross- banken Mio Fr	1960 =100	in % VJ	Regional- banken Mio Fr	1960 =100	in % VJ
1960	19'863,9	100	-	17'544,7	100	-	13'381,8	100	-
1961	22'022,2	111	10,9	21'180,1	121	20,7	14'675,8	110	9,7
1962	23'966,6	121	8,8	24'274,5	138	14,6	15'966,7	119	8,8
1963	26'071,2	131	8,8	27'694,1	158	14,1	17'468,0	131	9,4
1964	28'354,2	143	8,8	31'001,5	177	11,9	18'794,1	140	7,6
1965	30'861,8	155	8,8	33'867,2	193	9,2	19'952,4	149	6,2
1966	33'379,1	168	8,2	36'700,1	209	8,4	21'124,9	158	5,9
1967	36'427,7	183	9,1	43'513,1	248	18,6	22'627,2	169	7,1
1968	39'934,3	201	9,7	57'127,2	326	31,3	22'989,0	172	1,6
1969	43'555,4	219	9,1	74'248,8	423	30,0	25'086,4	187	9,1
1970	47'558,2	239	9,2	94'357,4	538	27,0	27'280,1	204	8,7
1971	52'790,4	265	11,0	114'353,0	652	21,1	29'259,5	219	7,3
1972	57'855,6	291	9,6	121'256,4	691	6,0	32'344,6	242	10,5
1973	61'687,0	311	6,6	121'152,4	690	0,0	32'573,0	243	0,7
1974	67'106,3	338	8,8	125'811,1	717	3,8	34'800,0	260	6,8
1975	75'612,4	376	11,1	146'996,9	838	16,8	37'459,1	280	7,6
1976	79'369,0	400	6,4	161'381,5	920	9,8	38'138,0	285	1,8
1977	84'443,1	425	6,4	171'510,9	977	6,3	40'252,2	301	5,5
1978	88'382,0	444	4,7	188'751,5	1076	10,0	42'296,9	316	5,0
1979	93'812,4	472	6,1	212'240,2	1210	12,4	42'910,8	321	1,5
1980	101'200,8	509	7,9	239'394,3	1364	12,8	45'758,5	342	6,6
1981	110'995,3	559	9,7	282'224,7	1609	17,9	49'217,7	368	7,6
Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	in % VJ	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	in % VJ	Total Banken Mio Fr	1960 =100	in % VJ
1960	1'992,0	100	-	3'218,1	100	-	56'000,5	100	-
1961	2'195,1	110	10,2	4'202,5	131	30,6	64'275,7	115	14,8
1962	2'439,1	122	11,1	5'426,7	169	29,1	72'073,6	129	12,1
1963	2'682,0	135	10,0	6'733,5	209	24,1	80'648,8	144	11,9
1964	2'925,0	147	9,1	7'797,1	242	15,8	88'872,6	159	10,2
1965	3'172,9	159	8,4	8'932,5	278	18,6	96'786,8	173	9,0
1966	3'418,3	172	7,8	10'211,2	317	14,3	104'833,6	187	8,3
1967	3'721,4	187	8,9	12'439,0	387	21,8	118'728,4	212	13,3
1968	4'050,9	203	8,8	16'143,1	502	29,8	140'544,3	251	18,4
1969	4'417,2	222	9,1	19'504,9	606	20,8	166'812,7	299	18,7
1970	4'866,4	244	10,2	22'812,6	709	17,0	196'874,3	352	18,0
1971	5'445,5	272	11,9	28'096,3	873	23,2	229'994,7	411	16,9
1972	6'203,1	311	13,9	31'663,2	984	12,7	249'322,9	445	8,4
1973	7'046,8	354	13,6	37'542,9	1167	18,6	260'002,1	464	4,3
1974	7'810,0	392	10,8	35'459,6	1102	-5,5	270'987,0	484	4,2
1975	8'607,3	432	10,2	39'605,3	1231	11,7	307'281,0	548	13,4
1976	9'416,0	473	9,4	43'267,4	1345	9,2	331'571,9	592	7,9
1977	10'270,6	516	9,1	46'793,5	1454	8,2	353'270,3	631	6,5
1978	11'192,2	562	9,0	50'229,5	1561	7,3	380'842,1	680	7,8
1979	12'207,4	613	9,1	57'216,6	1778	13,9	418'387,4	747	9,9
1980	13'215,5	663	8,3	66'730,2	2074	16,6	466'299,3	833	11,5
1981	14'493,2	728	9,7	76'345,0	2372	14,4	533'275,91	952	14,4

1) ca. 25 Mia Edelmetallkonti inbegriffen

G+V- RECHNUNGEN 1960 - 1981 : Ertrag aus dem Zinsgeschäft

TABELLE 2

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	Zins- marge	Gross- banken Mio Fr	1960 =100	Zins- marge	Regional- banken Mio Fr	1960 =100	Zins- marge
1960	174,7	100	-	299,9	100	-	124,8	100	-
1961	183,9	105	0,88	340,8	114	1,76	136,5	109	0,97
1962	203,3	116	0,88	383,3	128	1,69	148,9	119	0,97
1963	213,9	122	0,85	417,1	139	1,60	160,7	129	0,96
1964	230,0	132	0,85	455,8	152	1,55	176,5	141	0,97
1965	257,4	147	0,87	490,5	164	1,51	186,1	149	0,96
1966	275,3	157	0,86	554,9	185	1,57	203,7	163	0,99
1967	309,0	177	0,89	643,2	214	1,60	218,5	175	1,00
1968	341,3	195	0,89	808,3	270	1,61	233,9	187	1,03
1969	393,6	225	0,94	1'004,5	335	1,53	263,2	211	1,09
1970	443,0	253	0,97	1'192,3	398	1,41	285,9	229	1,09
1971	493,2	282	0,98	1'388,8	463	1,33	275,0	220	0,97
1972	540,1	309	0,98	1'614,7	538	1,37	331,0	265	1,07
1973	628,2	359	1,05	1'812,2	604	1,50	342,8	274	1,06
1974	709,0	406	1,10	2'239,2	747	1,81	391,3	314	1,16
1975	763,5	437	1,08	2'546,5	849	1,87	429,2	344	1,19
1976	819,8	469	1,06	2'618,0	873	1,70	459,7	368	1,22
1977	862,9	494	1,05	3'130,4	1044	1,88	496,2	398	1,27
1978	879,0	503	1,02	2'810,0	937	1,56	525,1	421	1,27
1979	932,9	534	1,02	3'137,2	1046	1,56	536,5	430	1,26
1980	1'081,4	619	1,11	3'684,6	1229	1,63	582,3	467	1,31
1981	1'167,6	668	1,10	4'029,9	1344	1,55	615,1	493	1,30
Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	Zins- marge	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	Zins- marge	Total Banken Mio Fr	1960 =100	Zins- marge
1960	14,0	100	-	67,2	100	-	680,7	100	-
1961	15,3	109	0,73	89,3	133	2,41	765,7	112	1,27
1962	16,8	120	0,73	97,6	145	2,03	849,8	125	1,25
1963	18,4	133	0,72	128,3	191	2,11	938,6	138	1,23
1964	20,6	147	0,73	150,1	223	2,07	1'033,0	152	1,22
1965	23,0	164	0,75	172,1	256	2,06	1'129,1	166	1,22
1966	25,3	181	0,77	206,6	307	2,16	1'268,9	186	1,26
1967	27,8	199	0,78	236,9	353	2,09	1'435,4	211	1,28
1968	31,0	221	0,80	293,9	437	2,06	1'708,5	251	1,32
1969	34,4	246	0,81	380,2	566	2,13	2'075,8	305	1,35
1970	39,4	281	0,85	443,1	659	2,09	2'403,8	353	1,32
1971	44,3	316	0,86	539,0	802	2,12	2'740,1	403	1,28
1972	47,8	341	0,82	628,0	934	2,10	3'161,6	464	1,32
1973	55,8	399	0,84	808,5	1203	2,34	3'647,7	536	1,43
1974	62,5	446	0,84	1'013,1	1508	2,78	4'415,3	649	1,66
1975	74,7	534	0,91	1'037,3	1544	2,76	4'851,2	713	1,68
1976	83,2	594	0,92	1'084,5	1614	2,62	5'065,4	744	1,59
1977	93,6	669	0,95	1'145,4	1705	2,54	5'728,4	842	1,67
1978	104,5	746	0,97	1'113,6	1657	2,30	5'432,0	798	1,48
1979	115,3	824	0,98	1'276,4	1899	2,38	5'998,2	881	1,50
1980	125,7	898	0,99	1'626,9	2421	2,62	7'101,0	1043	1,61
1981	137,3	981	0,99	1'879,5	2797	2,63	7'829,2	1150	1,57

1) ohne Edelmetallkonti 1,61

G+V- RECHNUNGEN 1960-1981 : Ertrag aus dem indiff. Geschäft.

TABELLE 3

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	Grossbanken Mio Fr	1960 =100	Regional- banken Mio Fr	1960 =100
1960	29,1	100	154,5	100	20,5	100
1961	34,1	117	193,4	125	24,9	121
1962	37,8	130	206,2	133	26,9	131
1963	43,5	149	222,2	144	30,9	151
1964	50,6	174	245,4	159	34,1	166
1965	56,2	193	271,3	176	36,9	180
1966	63,6	219	299,2	194	42,9	209
1967	72,0	247	350,0	227	48,2	235
1968	80,5	277	434,0	281	55,0	268
1969	90,9	312	516,9	335	62,7	306
1970	103,9	357	563,2	365	76,6	374
1971	124,1	426	691,8	448	78,9	385
1972	162,0	557	886,8	574	100,2	489
1973	181,6	624	969,7	628	109,3	533
1974	207,7	714	1'052,8	681	130,5	637
1975	248,2	853	1'245,6	806	137,6	671
1976	256,3	881	1'490,4	965	134,3	655
1977	262,7	903	1'549,9	1003	135,8	662
1978	290,7	999	1'548,9	1003	138,8	677
1979	277,6	954	1'625,2	1052	128,5	627
1980	287,8	989	1'811,4	1172	133,6	651
1981	354,8	1220	2'259,6	1463	156,9	766
Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	Total Banken Mio Fr	1960 =100
1960	0,2		62,8	100	267,0	100
1961	0,2		74,1	118	326,8	122
1962	0,2		86,3	137	357,5	134
1963	0,2		97,3	155	394,2	148
1964	0,2		117,3	187	447,6	168
1965	0,3		130,2	208	494,8	185
1966	0,4		144,6	230	547,6	205
1967	0,4		173,6	276	644,1	241
1968	0,6		245,7	391	815,8	306
1969	0,6		290,6	463	961,7	360
1970	0,9		308,7	492	1'053,3	394
1971	1,2		383,9	611	1'280,0	479
1972	3,8	100	480,4	765	1'633,2	612
1973	5,4	142	534,3	851	1'800,2	674
1974	8,4	221	574,0	914	1'973,4	739
1975	9,6	253	670,3	1067	2'311,2	866
1976	10,1	266	764,9	1218	2'655,8	995
1977	10,5	276	808,0	1287	2'767,1	1036
1978	12,3	324	822,1	1309	2'812,9	1054
1979	12,0	316	917,2	1461	2'960,6	1109
1980	14,9	392	1'082,9	1724	3'330,6	1247
1981	19,5	513	1'319,9	2102	4'110,9	1540

G+V- RECHNUNGEN 1960 - 1981 : Bruttoertrag

TABELLE 4

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	Grossbanken Mio Fr	1960 =100	Regional- banken Mio Fr	1960 =100
1960	203,8	100	454,4	100	145,3	100
1961	218,0	107	534,2	118	161,4	111
1962	241,1	118	589,5	130	175,8	121
1963	257,4	126	639,3	141	191,6	132
1964	280,6	138	701,2	154	210,6	145
1965	313,6	154	761,8	168	223,0	153
1966	338,9	166	854,1	188	246,6	170
1967	381,0	187	993,2	219	266,7	184
1968	421,8	207	1'242,3	273	288,9	199
1969	484,5	238	1'521,4	335	325,9	224
1970	546,9	268	1'755,5	386	362,5	249
1971	617,3	303	2'080,6	458	353,9	244
1972	702,1	345	2'501,5	551	431,2	297
1973	809,8	397	2'781,9	612	452,1	311
1974	916,7	449	3'292,1	724	521,8	359
1975	1'011,7	496	3'792,1	835	566,8	390
1976	1'076,1	528	4'108,4	904	594,0	409
1977	1'125,6	552	4'680,3	1030	632,0	435
1978	1'169,7	574	4'358,9	959	663,9	457
1979	1'210,5	594	4'762,4	1048	665,0	458
1980	1'369,2	672	5'496,0	1210	715,9	493
1981	1'522,4	747	6'289,5	1384	772,0	531
Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	Total Banken Mio Fr	1960 =100
1960	14,2	100	130,0	100	947,7	100
1961	15,5	109	163,4	126	1'092,5	115
1962	17,0	120	183,9	141	1'207,3	127
1963	18,6	131	225,6	174	1'332,8	141
1964	20,8	146	267,4	206	1'480,6	156
1965	23,3	164	302,3	233	1'623,9	171
1966	25,7	181	351,2	270	1'816,5	192
1967	28,2	199	410,5	316	2'079,5	219
1968	31,6	223	539,6	415	2'524,3	266
1969	35,0	246	670,8	516	3'037,5	321
1970	40,3	284	751,8	578	3'457,1	365
1971	45,5	320	922,9	710	4'020,1	424
1972	51,6	363	1'108,4	853	4'794,8	506
1973	61,2	431	1'342,8	1033	5'447,9	575
1974	70,9	499	1'587,1	1221	6'388,7	674
1975	84,3	594	1'707,6	1314	7'162,4	756
1976	93,3	657	1'849,4	1423	7'721,2	815
1977	104,1	733	1'953,4	1503	8'495,5	896
1978	116,8	823	1'935,7	1489	8'244,9	870
1979	127,3	896	2'193,6	1687	8'958,8	945
1980	140,6	990	2'709,8	2084	10'431,6	1101
1981	156,8	1104	3'199,4	2460	11'940,1	1260

G+V- RECHNUNGEN 1960 -1981 : Bankbehörden und Personalausgaben

TABELLE 5

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	Grossbanken Mio Fr	1960 =100	Regional- banken Mio Fr	1960 =100
1960	74,5	100	193,1	100	46,1	100
1961	79,3	106	215,5	112	49,6	108
1962	89,1	120	250,1	130	55,9	121
1963	94,2	126	267,0	138	59,6	129
1964	105,9	142	300,9	156	65,9	143
1965	115,7	155	326,6	169	69,5	151
1966	126,9	170	354,1	183	75,7	164
1967	139,6	187	397,9	206	82,4	178
1968	153,3	206	478,6	248	88,3	192
1969	171,4	230	568,7	295	99,8	216
1970	191,4	257	673,9	349	112,5	244
1971	226,6	304	818,9	424	123,6	268
1972	270,8	363	991,8	514	144,7	314
1973	315,2	423	1'152,8	597	154,3	335
1974	362,6	487	1'332,8	690	179,3	389
1975	410,8	551	1'519,3	787	201,1	436
1976	433,2	581	1'609,2	833	210,1	456
1977	453,3	608	1'698,4	880	223,0	483
1978	481,1	646	1'846,2	956	234,9	510
1979	512,7	688	1'949,1	1009	237,5	515
1980	561,5	754	2'177,4	1128	257,9	559
1981	615,1	826	2'431,2	1259	280,9	609
Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	Total Banken Mio Fr	1960 =100
1960	3,5	100	44,2	100	361,3	100
1961	3,7	106	54,8	124	402,9	112
1962	4,1	117	64,6	146	463,9	128
1963	4,5	129	75,0	170	500,4	138
1964	5,0	143	89,8	203	567,4	157
1965	5,4	154	101,3	229	618,6	171
1966	6,0	171	115,4	261	677,9	188
1967	6,6	189	130,2	295	756,6	209
1968	7,2	206	166,1	376	893,3	247
1969	7,9	226	210,2	476	1'058,0	293
1970	8,9	254	243,7	551	1'230,4	341
1971	10,4	297	298,9	676	1'478,5	409
1972	12,8	366	355,2	804	1'775,3	491
1973	15,3	437	426,9	966	2'064,6	571
1974	18,4	526	499,8	1131	2'393,0	662
1975	21,3	609	581,2	1315	2'733,7	757
1976	24,2	691	616,3	1394	2'893,1	801
1977	26,6	760	660,4	1494	3'061,6	847
1978	29,7	849	692,4	1567	3'284,3	909
1979	33,3	951	770,6	1743	3'503,2	970
1980	38,3	1094	864,5	2956	3'899,5	1079
1981	44,8	1280	985,5	2230	4'357,5	1206

G+V- RECHNUNGEN 1960 -1981 : Geschäfts- und Büroausgaben

TABELLE 6

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	Grossbanken Mio Fr	1960 =100	Regional- banken Mio Fr	1960 =100
1960	15,2	100	60,5	100	16,2	100
1961	16,3	107	71,9	119	18,1	112
1962	19,2	126	76,4	126	20,1	124
1963	20,9	138	86,8	143	22,2	137
1964	24,5	161	92,6	153	24,3	150
1965	28,9	190	102,7	170	25,5	157
1966	31,5	207	121,8	201	29,7	183
1967	36,6	241	147,5	244	32,0	198
1968	40,8	268	213,2	352	36,1	223
1969	48,0	316	271,8	449	41,9	259
1970	63,4	417	319,3	528	50,5	312
1971	72,9	480	399,7	661	52,6	325
1972	86,0	566	489,4	809	62,6	386
1973	106,6	701	554,2	916	68,1	420
1974	127,5	839	678,2	1121	82,4	509
1975	137,3	903	762,7	1261	89,2	551
1976	147,7	972	855,3	1414	97,0	599
1977	159,5	1049	876,8	1449	101,2	625
1978	175,8	1157	884,2	1461	110,2	680
1979	185,3	1219	968,4	1601	109,7	677
1980	223,5	1470	1'118,4	1849	122,7	757
1981	239,3	1574	1'187,3	1962	136,3	841
Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	Total Banken Mio Fr	1960 =100
1960	2,7	100	21,6	100	116,2	100
1961	2,9	107	26,6	123	135,9	117
1962	3,2	119	30,3	140	149,3	128
1963	3,6	133	39,4	182	172,9	149
1964	3,9	144	47,5	220	192,8	166
1965	4,3	159	54,0	250	215,4	185
1966	4,7	174	66,4	307	253,9	219
1967	5,3	196	74,5	344	295,9	255
1968	6,0	222	94,2	436	390,3	336
1969	6,7	248	117,8	545	486,1	418
1970	7,5	278	129,7	600	570,4	491
1971	8,6	319	164,9	763	698,8	601
1972	9,8	363	192,5	891	840,3	723
1973	12,3	456	230,9	1069	972,2	837
1974	15,1	559	268,3	1242	1'171,4	1008
1975	17,7	656	303,6	1406	1'310,4	1128
1976	21,2	785	333,6	1544	1'454,9	1252
1977	23,7	878	354,8	1643	1'516,1	1305
1978	27,5	1019	355,7	1647	1'553,4	1337
1979	30,0	1111	405,2	1876	1'698,6	1462
1980	33,7	1248	487,3	2256	1'985,6	1709
1981	38,5	1425	561,0	2597	2'162,4	1861

G+V- RECHNUNGEN 1960 -1981: Cash flow vor Steuern u. Abschreibungen TABELLE 7

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	Grossbanken Mio Fr	1960 =100	Regional- banken Mio Fr	1960 =100
1960	107,7	100	183,9	100	79,2	100
1961	114,2	106	229,1	125	89,1	113
1962	127,7	114	241,4	131	95,0	120
1963	132,6	123	262,4	143	104,3	131
1964	139,8	130	278,8	152	116,1	147
1965	157,5	146	304,6	166	122,3	154
1966	169,1	157	331,2	180	134,4	170
1967	190,9	177	398,1	216	145,4	184
1968	213,1	198	501,2	273	157,1	198
1969	249,0	231	620,4	337	174,9	221
1970	272,7	253	691,6	376	183,9	239
1971	295,5	274	779,7	424	167,0	211
1972	319,5	297	920,5	501	212,8	269
1973	361,1	335	985,0	536	217,8	275
1974	389,4	362	1'149,8	625	246,0	311
1975	421,4	391	1'345,3	732	260,5	329
1976	449,7	418	1'486,0	808	270,4	341
1977	468,8	435	1'973,6	1073	221,5	280
1978	465,5	432	1'498,9	815	301,3	380
1979	460,0	427	1'697,8	923	299,4	378
1980	521,7	484	2'009,9	1092	315,2	398
1981	594,3	552	2'441,9	1328	331,8	419

Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	Total Banken Mio Fr	1960 =100
1960	7,9	100	62,0	100	440,7	100
1961	8,7	110	51,7	83	520,8	118
1962	9,5	120	85,3	138	553,8	126
1963	10,2	129	106,8	172	617,3	140
1964	11,7	148	125,4	202	670,5	152
1965	13,2	167	141,7	229	739,3	168
1966	14,7	186	162,3	262	811,8	184
1967	15,9	201	197,9	319	948,1	215
1968	17,9	227	269,7	435	1'158,0	263
1969	19,8	250	331,4	534	1'395,5	317
1970	23,3	295	365,4	589	1'541,8	350
1971	25,5	323	441,6	712	1'709,4	388
1972	28,4	359	539,5	870	2'020,6	458
1973	32,9	416	659,2	1063	2'255,9	512
1974	36,6	463	787,5	1270	2'609,3	592
1975	44,3	561	785,3	1267	2'856,8	648
1976	46,7	591	859,4	1386	3'112,3	706
1977	52,7	667	895,9	1445	3'683,3	836
1978	58,2	737	842,2	1358	3'166,1	718
1979	62,6	792	958,2	1545	3'478,0	789
1980	66,7	844	1'284,1	2071	4'197,5	952
1981	71,7	908	1'562,8	2521	5'002,5	1135

G+V- RECHNUNGEN 1960 - 1981 : Peingewinn

TABELLE 8

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	Grossbanken Mio Fr	1960 =100	Regional- banken Mio Fr	1960 =100
1960	70,0	100	110,6	100	51,4	100
1961	75,4	108	131,5	119	57,7	112
1962	79,5	114	134,6	122	60,7	118
1963	82,6	118	153,2	139	65,3	127
1964	87,4	125	161,6	146	68,4	133
1965	97,0	139	183,2	166	76,2	148
1966	105,5	151	200,8	182	83,2	162
1967	116,9	167	237,6	215	90,1	175
1968	133,8	191	314,6	284	98,3	191
1969	147,9	211	372,4	337	107,3	209
1970	157,4	225	409,3	370	117,9	229
1971	177,3	253	460,4	416	100,2	195
1972	193,2	276	531,4	480	139,3	271
1973	208,0	297	519,2	469	133,7	260
1974	226,5	324	577,6	522	140,0	272
1975	250,1	357	642,2	581	152,5	297
1976	266,8	381	728,7	659	156,5	304
1977	279,2	399	809,3	732	156,6	305
1978	270,8	387	762,7	690	156,5	305
1979	277,1	396	877,5	793	159,3	310
1980	303,2	433	997,7	902	163,9	319
1981	323,9	463	1'045,1	945	163,2	318
Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	Total Banken Mio Fr	1960 =100
1960	5,9	100	34,9	100	272,7	100
1961	6,6	112	45,9	132	317,1	116
1962	7,1	120	48,1	138	330,0	121
1963	7,9	134	62,5	179	371,4	136
1964	8,6	146	73,2	210	399,3	146
1965	10,2	173	80,8	232	447,4	164
1966	10,9	185	89,3	256	489,7	180
1967	12,1	205	106,3	305	562,9	206
1968	13,2	224	145,4	417	705,2	259
1969	15,0	254	182,9	524	825,5	303
1970	16,9	286	185,4	531	886,9	325
1971	18,6	315	236,9	679	993,5	364
1972	19,4	329	296,4	849	1'179,6	433
1973	23,5	398	333,7	956	1'218,1	447
1974	24,9	422	342,5	981	1'311,5	481
1975	30,0	508	382,8	1097	1'457,8	535
1976	28,9	490	423,3	1213	1'604,2	588
1977	33,1	561	465,9	1335	1'744,1	640
1978	33,9	575	437,4	1253	1'661,3	609
1979	36,3	615	507,9	1455	1'858,2	681
1980	37,0	627	588,5	1686	2'090,4	767
1981	38,9	659	691,4	1981	2'262,5	830

G+V- RECHNUNGEN 1960 - 1981 : Beiträge an Wohlfahrtseinrichtungen

TABELLE 9

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	Grossbanken Mio Fr	1960 =100	Regional- banken Mio Fr	1960 =100
1960	6,4	100	16,9	100	3,8	100
1961	8,2	128	17,6	104	3,9	103
1962	10,0	156	21,6	128	4,8	126
1963	9,7	152	23,0	136	5,5	145
1964	10,5	164	29,0	172	4,3	113
1965	11,5	180	27,9	165	5,6	147
1966	11,5	180	47,0	278	6,8	178
1967	13,9	217	49,6	293	6,9	182
1968	14,6	228	50,4	298	7,4	195
1969	16,0	250	60,5	358	9,3	245
1970	19,5	305	70,8	419	10,6	279
1971	22,3	348	82,3	487	10,7	282
1972	25,9	405	99,9	591	11,2	295
1973	26,9	420	89,9	532	11,9	313
1974	37,2	581	131,4	778	14,1	371
1975	42,2	659	164,8	975	16,0	421
1976	45,4	709	157,8	934	16,5	434
1977	43,9	686	131,4	778	15,7	413
1978	47,3	739	129,5	766	17,6	463
1979	52,4	819	147,0	870	18,4	484
1980	62,6	978	190,0	1124	20,1	529
1981	73,7	1151	229,1	1356	23,0	605
Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	Total Banken Mio Fr	1960 =100
1960	0,2	100	2,2	100	29,4	100
1961	0,2	100	3,0	136	33,0	112
1962	0,3	150	3,6	164	40,2	137
1963	0,3	150	4,4	200	42,2	144
1964	0,3	150	4,7	214	50,0	170
1965	0,4	200	5,3	241	50,7	172
1966	0,4	200	7,0	318	72,8	248
1967	0,5	250	7,9	359	78,9	268
1968	0,6	300	9,6	436	82,5	281
1969	0,6	300	11,4	518	97,9	333
1970	0,7	350	12,9	586	114,5	389
1971	0,8	400	17,4	791	133,5	454
1972	0,5	250	21,2	964	158,7	540
1973	0,7	350	25,7	1168	155,2	528
1974	0,8	400	31,5	1432	214,9	731
1975	0,9	450	37,5	1705	261,4	889
1976	1,1	550	40,1	1823	261,0	888
1977	1,1	550	42,3	1923	234,5	798
1978	1,4	700	45,4	2064	241,1	820
1979	1,5	750	59,6	2709	279,0	949
1980	1,8	900	74,0	3364	348,9	1187
1981	1,9	950	90,0	4090	417,8	1421

G+V- RECHNUNGEN 1960 -1981 : Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen

TABELLE 10

Jahr	Kantonal- banken Mio Fr	1960 =100	Grossbanken Mio Fr	1960 =100	Regional- banken Mio Fr	1960 =100
1960	30,5	100	29,0	100	10,2	100
1961	29,6	97	31,7	109	12,2	120
1962	33,1	109	31,3	108	13,1	128
1963	36,7	120	34,5	119	19,9	195
1964	40,1	131	37,6	130	20,6	202
1965	47,4	155	39,5	136	18,8	184
1966	49,8	163	41,6	143	22,1	217
1967	56,6	186	56,7	196	23,4	229
1968	64,2	210	67,8	234	25,3	248
1969	80,6	264	77,9	269	27,7	272
1970	93,5	307	84,4	291	30,0	294
1971	87,4	287	100,3	346	25,0	245
1972	101,3	332	144,1	497	30,5	299
1973	125,7	412	156,2	539	33,3	326
1974	133,9	439	218,1	752	49,9	489
1975	133,7	438	294,3	1015	48,7	477
1976	144,4	473	328,6	1133	52,6	516
1977	148,3	486	727,8	2510	57,1	560
1978	153,7	504	384,7	1327	64,9	636
1979	149,1	489	448,8	1548	60,4	592
1980	180,2	591	553,6	1909	70,1	687
1981	230,8	756	836,8	2886	102,1	1000
Jahr	Darlehens- kassen Mio Fr	1960 =100	Uebrige Banken Mio Fr	1960 =100	Total Banken Mio Fr	1960 =100
1960	0,4	100	14,9	100	85,0	100
1961	0,5	125	17,4	117	91,3	107
1962	0,5	125	19,7	132	97,7	115
1963	0,6	150	25,1	168	112,6	132
1964	0,8	200	28,3	190	127,4	150
1965	0,9	225	31,9	214	138,5	163
1966	1,0	250	40,7	273	155,2	183
1967	1,1	275	54,2	364	192,1	226
1968	1,3	325	76,4	513	235,1	277
1969	1,6	400	83,9	563	271,7	320
1970	2,0	500	108,4	728	318,3	374
1971	2,7	675	122,9	825	338,3	398
1972	2,9	725	141,7	951	420,6	495
1973	3,8	950	190,9	1281	509,9	600
1974	4,2	1050	293,2	1968	699,4	823
1975	6,3	1575	230,7	1548	713,7	840
1976	6,5	1625	257,3	1727	789,5	929
1977	8,3	2075	244,7	1642	1'186,3	1396
1978	9,1	2275	217,1	1457	829,6	976
1979	11,9	2975	263,9	1771	934,0	1099
1980	12,7	3175	443,9	2979	1'260,5	1483
1981	17,5	4375	573,8	3851	1'761,1	2072

ANHANG IV

EIGENMITTELAUSWEIS

Seite 1 - 5 Berechnung der notwendigen eigenen Mittel

Seite 6 Eigenmittelausweis

**Berechnung der notwendigen
eigenen Mittel**

Institut allein/konsolidiert*

**Calcul des fonds propres
exigibles**

Etablissement seul/konsolidé*

Seite/page 1

Bank/Banque

Stichtag/Cloture

Blanzposition des postes du bilan	Aktiven	Actifs	Buchwert Valeur comptable	Unternehmens- anteile applicables	Erforderliche eigene Mittel Fonds propres exigibles
A	B		C	D	E
1.1	Kasse, Giro- und Postcheck- guthaben	Caisse, comptes de virement et comptes de chèques postaux	in/en ____ Fr.	%	in/en ____ Fr.
				-	-
1.2/ 1.3	Bankdebitoren	Avoirs en banque			
	a) ohne Rangrücktritt	a) sans postériorité de rang			
	– bis 90 Tage	– jusqu'à 90 jours		4	
	– über 90 Tage	– au-delà de 90 jours		6	
	b) mit Rangrücktritt	b) avec postériorité de rang		20	
		Total 1.2/1.3			
1.4	Wechsel und Geldmarktpapiere	Effets de change et papiers monétaires			
	a) Bund, Nationalbank (Schatzscheine, Geldmarkt- buchforderungen, Pflichtlager- wechsel)	a) Confédération, Banque nationale (bons du trésor, créances comptables à court terme, effets de stocks obligatoires)		-	-
	b) Inländische öffentlich-rechtliche Körperschaften	b) collectivités suisses de droit public		2	
	c) Übrige	c) autres		7	
		Total 1.4			
1.5	Kontokorrent-Debitoren ohne Deckung	Comptes courants débiteurs en blanc			
	a) ohne Rangrücktritt	a) sans postériorité de rang		8	
	b) mit Rangrücktritt	b) avec postériorité de rang		20	
		Total 1.5			
1.6	Kontokorrent-Debitoren mit Deckung	Comptes courants débiteurs gagés			
	a) Hypothekarische Deckung auf inländischen Liegenschaften bis zu ½ des Verkehrswertes	a) garantis par gage sur des immeubles en Suisse jusqu'aux ½ de la valeur vénales		4	
	b) Übrige	b) autres		6	
		Total 1.6			
1.7	Feste Vorschüsse und Darlehen ohne Deckung	Avances et prêts à terme fixe en blanc			
	a) ohne Rangrücktritt	a) sans postériorité de rang		8	
	b) mit Rangrücktritt	b) avec postériorité de rang		20	
		Total 1.7			
		Übertrag / A reporter			

* Nichtzutreffendes streichen

** Soweit nicht einzelnen Aktivpositionen direkt zurechenbar
(z.B. Immobilien)

*** Siehe Position 2.1

**** Sind beim Eigenkapital abziehen

* biffer ce qui ne convient pas

** en tant qu'elles ne peuvent être attribuées directement à aucun poste de l'actif
(par ex. immeubles)

*** voir chiffre 2.1

**** à déduire des fonds propres

**Berechnung der notwendigen
eigenen Mittel**
**Calcul des fonds propres
exigibles**
Seite/page **2**

Bilanzposition Rubriques de l'actif	Aktiven	Actifs	Buchwert Valeur comptable	Unterlegungs- sätze / Taux applicables	Erforderliche eigene Mittel Fonds propres exigibles
A	B		C	D	E
			in/en _____ Fr.	%	in/en _____ Fr.
		Übertrag/Report			
1.8	Feste Vorschüsse und Darlehen mit Deckung	Avances et prêts à terme fixe gagés			
	a) Hypothekarische Deckung auf inländischen Liegenschaften bis zu ½ des Verkehrswertes	a) garantis par gage sur des immeubles en Suisse jusqu'aux ½ de la valeur vénale		4	
	b) Übrige	b) autres		6	
		Total 1.8			
1.9	Kontokorrent-Kredite und Darlehen an öffentlich-rechtliche Körperschaften	Crédits en comptes courants et prêts à des collectivités de droit public			
	a) Inländische	a) suisses		2	
	b) Ausländische	b) étrangères		7	
		Total 1.9			
1.10	Hypothekaranlagen	Placements hypothécaires			
	a) Auf inländischen Liegenschaften bis zu ½ des Verkehrswertes	a) sur des immeubles en Suisse jusqu'aux ½ de la valeur vénale		4	
	b) Übrige	b) autres		6	
		Total 1.10			
1.11	Wertschriften	Titres			
	a) Festverzinsliche	a) à revenu fixe			
	– Inländische öffentlich-rechtliche Körperschaften und inländische Pfandbriefe	– corporations suisses de droit public et lettres de gage suisses		2	
	– Inländische Banken	– banques suisses		4	
	– Übrige	– autres		7	
	b) Forderungen mit Rangrücktritt aus	b) créances de rang postérieur			
	– kotierten Wertpapieren	– résultant de titres cotés		10	
	– nicht kotierten Wertpapieren	– résultant de titres non cotés		20	
	c) Aktien, Anlagefondsanteile und andere Beteiligungspapiere	c) actions, parts de fonds de placement et autres titres de participation			
	– Eigene Aktien im Eigentum der Bank	– propres titres en propriété		100	
	– Kotierte	– cotés		10	
	– Nicht kotierte	– non cotés		20	
		Total 1.11			
		Übertrag / A reporter			

* Nichtzutreffendes streichen

** Soweit nicht einzelnen Aktivpositionen direkt zurechenbar
(z. B. Immobilien)

*** Siehe Position 2.1

**** Sind beim Eigenkapital abzuziehen

* biffer ce qui ne convient pas

** en tant qu'elles ne peuvent être attribuées directement à aucun poste de l'actif
(par ex. immeubles)

*** voir chiffre 2.1

**** à déduire des fonds propres

**Berechnung der notwendigen
eigenen Mittel**
**Calcul des fonds propres
exigibles**
Seite/page **3**

Bilanzposition Rechnungs- postion du bilan	Aktiven	Actifs	Buchwert Valeur comptable	Unternehmens- größe / Pour cent applicable	Erforderliche eigene Mittel Fonds propres exigibles
A	B		C	D	E
			in/en ____ Fr.	%	in/en ____ Fr.
		Übertrag/ Report			
1.12	Dauernde Beteiligungen	Participations permanentes			
	a) Zu konsolidierende	a) à consolider		100	
	b) Nicht zu konsolidierende	b) à ne pas consolider		40	
	c) Aktive Kapitalaufrechnungs- differenzen** (nur Institut konsolidiert)	c) différences actives qui résultent de l'élimination des participations** (seulement établissement consolidé)		100**	
		Total 1.12			
1.13	Bankgebäude	Immeubles à l'usage de la banque ..		20	
1.14	Andere Liegenschaften	Autres immeubles		30	
1.15	Sonstige Aktiven	Autres actifs			
	a) Einrichtungen, Mobiliar, Waren und abschreibungspflichtige Aktivierungen	a) installations, mobilier, marchandises et investissements à amortir capitalisés à l'actif		50	
	b) Fremde Geldsorten, sofern nicht unter Position 1.1	b) monnaies étrangères en tant qu'elles ne figurent pas sous chiffre 1.1		20	
	c) Edelmetalle ***	c) métaux précieux***		***	
	d) Übrige	d) autres		8	
		Total 1.15			
1.16	Nicht einbezahletes Kapital	Capital non libéré		-	-
1.17	Saldo der Erfolgsrechnung (Verlustvortrag)****	Solde du compte de pertes et profits (perte reportée)****		****	-
-	Aktive Verrechnungsdifferenzen (nur Institut konsolidiert)	Actifs résultant des différences de compensation (seulement établissement consolidé) ..		8	
1.18	Total Aktiven (Positionen 1.1–1.17) (gemäss publizierter Bilanz)	Total des actifs (chiffres 1.1–1.17) (selon bilan publié)			
		Übertrag/ A reporter			

* Nichtzutreffendes streichen
 ** Soweit nicht einzelnen Aktivpostitionen direkt zurechenbar
 (z.B. Immobilien)
 *** Siehe ~~Rechnungsposition~~ 2.1
 **** Sind beim Eigenkapital abzuführen

* biffer ce qui ne convient pas
 ** en tant qu'elles ne peuvent être attribuées directement à aucun poste de l'actif
 (par ex. immeubles)
 *** voir chiffre 2.1
 **** à déduire des fonds propres

**Berechnung der notwendigen
eigenen Mittel**
**Calcul des fonds propres
exigibles**
Seite/page **4**

Position Rubrique	Eventualverpflichtungen und schwebende Geschäfte	Engagements conditionnels et opérations en cours	Buchwert Valeur comptable	Unterlegungs- sätze / Taux applicables	Erforderliche eigene Mittel Fonds propres exigibles
A	B		C	D	E
			in/en ____ Fr.	%	in/en ____ Fr.
		Übertrag/Report			
1.1	Aval-, Bürgschafts- und Garantie- verpflichtungen sowie Verpflich- tungen aus Akkreditiven	Engagements par avals, cautionne- ments et garanties, ainsi qu'engage- ments résultant d'accréditifs			
	a) Bürgschafts- und Garantie- verpflichtungen gegenüber von der EBK anerkannten Gemeinschafts- einrichtungen der Banken	a) Engagements par cautionnements et garanties envers des établissements créés en commun par les banques et reconnus par la CFB		1	
	b) Bid- und Performance-Bonds, Bauhandwerkerbürgschaften und Anzahlungsgarantien sowie Verpflichtungen aus Akkreditiven	b) Bid- et Performance-Bonds, garanties pour les défauts de l'ouvrage et garanties de remboursement d'acomptes, ainsi qu'engagements résultant d'accréditifs		2	
	c) Aval-, Bürgschafts- und Garantie- verpflichtungen zur Abdeckung des Delkreder-Risikos	c) Engagements par avals, cautionne- ments et garanties assurant le risque du ducroire			
	– gedeckt	– couverts		6	
	– ungedeckt	– non couverts		8	
	d) Übrige	d) autres			
	– gedeckt	– couverts		3	
	– ungedeckt	– non couverts		4	
		Total 1.1			
1.2	Indossamentsverpflichtungen aus Rediskontierungen	Engagements par endossement d'effets réescomptés		1	
1.3	Einzahlungs- und Nachschuss- verpflichtungen auf Aktien und anderen Beteiligungspapieren	Engagements de libérer ou de faire des versements supplémentaires pour les actions et les autres titres de participation			
	a) Mit Beteiligungsscharakter	a) avec caractère de participation		25	
	b) Ohne Beteiligungsscharakter	b) sans caractère de participation		4	
		Total 1.3			
1.4	Forderungen aus festen Termin- geschäften	Créances résultant d'opérations fermes, à terme			
	a) Wertpapiere und Edelmetalle	a) titres et métaux précieux		0,3	
	b) Waren	b) marchandises		0,3	
	c) Devisen	c) devises		0,3	
		Übertrag/A reporter			

* Nichtzutreffendes streichen

** Soweit nicht einzelnen Aktivpositionen direkt zurechenbar
(z.B. Immobilien)

*** Siehe Position 2.1

**** Sind beim Eigenkapital abzuziehen

* biffer ce qui ne convient pas

** en tant qu'elles ne peuvent être attribuées directement à aucun poste de l'actif
(par ex. immeubles)

*** voir chiffre 2.1

**** à déduire des fonds propres

**Berechnung der notwendigen
eigenen Mittel**
**Calcul des fonds propres
exigibles**

Seite/page 5

Position Rubriques		Buchwert Valeur comptable	Unterabzugs- sätze gemäß Anwendung des Art. 12 et 13 applicables	Erforderliche eigene Mittel Fonds propres exigibles
A	B	C	D	E
		in/en _____ Fr.	%	in/en _____ Fr.
	Übertrag/ Report			
2.3	Auslandaktiven gemäss ergänzenden Angaben	Actifs à l'étranger selon les indications complémentaires ..		
	/, Aktivpositionen ausländischer Zweig- niederlassungen oder Tochtergesell- schaften in deren Domizilland, soweit im gleichen Land refinanziert	/, actifs des succursales ou filiales étrangères dans leur pays de domicile, et tant qu'ils sont refinancés dans le même pays	()	
	/, 100%ig unterlegte Aktivpositionen Ausland	/, positions pour lesquelles 100% sont exigés	()	
	Netto	net	1,5	
-	Offene Edelmetallpositionen (Bestand auf eigenes Risiko)	Positions ouvertes en métaux précieux (pour propre risque)		
	a) Short	a) short		
	b) Long	b) long		
	Total	Total	20	
-	Offene Devisenpositionen (Bestand auf eigenes Risiko)	Positions ouvertes en devises (pour propre risque)		
	a) Short	a) short		
	b) Long	b) long		
	Total	Total	10	
	Zwischentotal	Total intermédiaire		
	/, 5%iger Abzug für Kantonalbanken (vom Zwischentotal)	/, déduction de 5% pour les banques cantonales du total intermédiaire		
	Erforderliche eigene Mittel (gemäss Art. 12 und 13 BankV)	Fonds propres exigibles		
		(selon art. 12 et 13 OB)		

* Nichtzutreffendes streichen

** Soweit nicht einzelnen Aktivpositionen direkt zurechenbar
(z.B. Immobilien)

*** Sine Position 2.1

**** Sind beim Eigenkapital abzutreiben

* biffer ce qui ne convient pas

** en tant qu'elles ne peuvent être attribuées directement à aucun poste de l'actif
(par ex. immeubles)

*** voir chiffre 2.1

**** à déduire des fonds propres

Eigenmittelausweis

(Vergleich erforderliche eigene Mittel/
vorhandene eigene Mittel)
Institut allein/ konsolidiert *

Bank/Banque

Stichtag/Ciôture

Etat des fonds propres

(rapport entre fonds propres exigibles
et fonds propres existants)
Établissement seul/ consolidé *

Seite/page 6

			Total
		in/en _____ Fr.	in/en _____ Fr.
I	Erforderliche eigene Mittel (gemäss Seite 5)	Fonds propres exigibles (selon page 5)	
	Erleichterungen oder Verschärfungen . . (gemäss Art. 4 Abs. 3 BankG)	Allégements ou renforcements (selon art. 4 al. 3 LB)	
II	Vorhandene eigene Mittel (gemäss Art. 11 BankV)	Fonds propres existants (selon Art. 11 OB)	
	a) einbezahletes Kapital	a) capital libéré	
	b) 50% der Nachschusspflicht von Genossenschäftern	b) 50% du montant de l'engagement de paiement des sociétaires	
	c) Gemeindeggarantie	c) montant garanti par des communes . .	
	d) nachrangige Darlehen unbeschränkt haftender Gesellschäfters	d) engagements de rang postérieur des associés indéfiniment responsables . .	
	e) offene Reserven, einschliesslich Gewinnvortrag	e) réserves apparentes, y compris le bénéfice reporté	
	f) stille Reserven	f) réserves latentes	
	g) nachrangige Darlehen	g) engagements de rang postérieur	
	Zwischentotal	Total intermédiaire	
	./. ungedeckter Rückstellungsbedarf oder Verlustvortrag vom Vorjahr	./. découvert des provisions néces- saires ou perte reportée	(_____)
III	Mehr-/Fehlbetrag *	Surplus/Déficit *	

* Nichtzutreffendes streichen

* biffer ce qui ne convient pas

Datum/ date

Unterschrift der Bank/ Signature de la banque

Konvention XVII

betreffend das inländische Emissionsgeschäft

Im Interesse eines funktionsfähigen inländischen Emissionsmarktes schliessen die unterzeichneten Banken nachstehende Konvention ab:

Art. 1

Die Mitglieder der Konvention verpflichten sich, sämtliche für sich oder durch ihre Vermittlung zu begebenden öffentlichen Anleihen inländischer Schuldner im Betrag von mehr als Fr. 20 Millionen Nennwert bei der Koordinationsstelle, der Kantonalbank von Bern, anzumelden.

Als öffentlich im Sinne dieser Konvention gelten alle Anleihen, die mindestens eine der folgenden Bedingungen erfüllen:

1. Stückelungen unter Fr. 50 000. — Nennwert
2. Börsenkotierung
3. Öffentliches Angebot durch Zeitungsinserate

Art. 2

Zu melden sind mindestens der Name des Schuldners, die Zeichnungsfrist und der Betrag der Anleihe (Neugeld/Konversion). Es ist insbesondere darauf zu achten, dass pro Tag nicht mehr als zwei Anleihenemissionen zu Ende gehen und wenn möglich nicht zwei Emittenten der gleichen Schuldnerkategorie gleichzeitig an den Markt gelangen.

Art. 3

Die Koordinationsstelle erstellt alle 2 Monate eine Liste der angemeldeten Anleihen mit Zeichnungsschluss in den beiden folgenden Monaten.

Die Emissionen sind bis zum 1. des dem erfassten Zeitraum vorangehenden Monats bei der Koordinationsstelle anzumelden. Diese erstellt eine provisorische Liste, die sie so schnell wie möglich den Banken zukommen lässt, welche abschliessend bis zum 9. des Vormonats noch Änderungen anbringen können. Jede unterzeichnete Bank hat das Recht, bei der Koordinationsstelle jederzeit Informationen über den Stand der Anmeldungen zu erhalten. Am 10. des Vormonats (bzw. am ersten Werktag nach dem 10.) wird die definitiv bereinigte Liste unter gleichzeitiger Veröffentlichung an die Banken versandt.

Nachmeldungen sind möglich, haben jedoch spätestens 2 Wochen vor Ende der Zeichnungsfrist zu erfolgen. Die Koordinationsstelle teilt solche Nachmeldungen unverzüglich den Mitgliedern mit.

Art. 4

Es wird eine Kommission bestellt, die im Fall gestörter Marktverhältnisse die Situation bespricht und über allfällige von ihr abzugebende Empfehlungen berät. In dieser Kommission sind folgende Institute bzw. Gruppen vertreten:

- Kantonalbank von Bern (Vorsitz)
- Schweizerische Bankgesellschaft
- Schweizerischer Bankverein
- Schweizerische Kreditanstalt
- Schweizerische Volksbank
- Basler Kantonalbank
- Zürcher Kantonalbank
- Banque Cantonale Vaudoise
- Verband Schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen
- Vereinigung Schweizerischer Privatbankiers

Convention XVII

relative aux émissions sur le marché suisse

Afin d'assurer le bon fonctionnement du marché suisse des émissions, les banques soussignées concluent la convention suivante:

Art. 1

Les membres de la convention s'engagent à annoncer à l'organe de coordination, la Banque Cantonale de Berne, tous les emprunts publics de débiteurs suisses d'un montant supérieur à 20 mio de francs émis pour leur propre compte ou par leur intermédiaire.

Sont considérés comme publics au sens de la présente convention tous les emprunts remplissant au moins l'une des conditions suivantes:

1. Coupures d'une valeur nominale inférieure à fr. 50 000. —;
2. Cotation en bourse;
3. Offre publique par annonces dans la presse;

Art. 2

Sont à mentionner au moins, le nom du débiteur, le délai de souscription et le montant de l'emprunt (prélèvement d'argent frais/conversion). Il y a lieu de faire en sorte que pas plus de deux emprunts ne viennent à échéance le même jour et, si possible, que deux émetteurs appartenant à la même catégorie de débiteurs ne soient introduits en même temps sur le marché.

Art. 3

L'organe de coordination dresse tous les deux mois une liste des emprunts annoncés dont le délai de souscription échoit dans les deux mois qui suivent.

Les émissions doivent être annoncées à l'organe de coordination jusqu'au premier jour du mois qui précède la période considérée. L'organe de coordination établit une liste provisoire qu'il fait parvenir aussi rapidement que possible aux banques. Ces dernières peuvent y apporter des modifications jusqu'au 9 du mois précédant la période sur laquelle porte la liste. Les banques membres de la convention ont le droit de s'informer en tout temps auprès de l'organe de coordination sur l'état des annonces. La liste définitive est simultanément publiée et adressée aux banques le 10 du mois précédant la période considérée (ou le premier jour ouvrable qui suit).

Des annonces ultérieures sont possibles mais doivent être faites au plus tard deux semaines avant la fin du délai de souscription. L'organe de coordination communique ces annonces immédiatement aux membres de la convention.

Art. 4

Une commission s'entretiendra de la situation en cas de perturbation sur le marché et examinera les éventuelles recommandations qu'elle doit faire. Les banques et groupes de banques suivants sont représentés dans cette commission:

- Banque Cantonale de Berne (présidence)
- Union de Banques Suisses
- Société de Banque Suisse
- Crédit Suisse
- Banque Populaire Suisse
- Banque Cantonale de Bâle
- Banque Cantonale de Zurich
- Banque Cantonale Vaudoise
- Union de banques régionales et caisses d'épargne suisses
- Association des banquiers privés suisses.

Diese Institute bzw. Gruppen ernennen je einen Vertreter und einen Stellvertreter, die einzeln in der Kommission ohne Einschränkung handlungsfähig sind.

Die Kommission wird von der Koordinationsstelle auf Antrag der Mehrheit ihrer Mitglieder einberufen.

Die Kommission entscheidet über allfällige Empfehlungen mit $\frac{2}{3}$ Mehrheit, wobei Empfehlungen der Zustimmung von mindestens zwei Grossbanken und zwei Kantonalbanken bedürfen. Jeder Vertreter hat eine Stimme, der Vorsitzende stimmt nicht mit.

Art. 5

Die Konvention tritt am 1. Juli 1983 in Kraft. Sie kann von jedem Mitglied auf Ende eines Kalenderjahres durch eine mindestens sechs Monate vorher erfolgende Anzeige an die Geschäftsstelle der Schweizerischen Bankiervereinigung gekündigt werden. Von Kündigungen ist sämtlichen Mitgliedern sofort Kenntnis zu geben. Dieselben haben das Recht, sich binnen eines Monats nach Erhalt der Mitteilung der Kündigung anzuschliessen, auch wenn bis zum Kündigungstermin weniger als sechs Monate verbleiben sollten.

Chacun de ces établissements ou groupes de banques nomme un représentant et un suppléant, jouissant du pouvoir de délibérer et de décider.

La commission est convoquée par l'organe de coordination à la demande de la majorité de ses membres.

La Commission décide d'éventuelles recommandations à la majorité des deux tiers, qui doit comprendre au moins deux grandes banques et deux banques cantonales. Chaque représentant a une voix. Le président ne vote pas.

Art. 5

La présente convention entre en vigueur le 1er juillet 1983. Tout membre pourra la dénoncer pour la fin d'une année moyennant un préavis d'au moins 6 mois adressé par écrit au secrétariat de l'Association suisse des banquiers. Le secrétariat en informera immédiatement tous les adhérents qui auront le droit de se joindre au démissionnaire pendant le délai d'un mois, même s'il ne reste plus 6 mois pleins à courir jusqu'à la fin de l'année.

Beilage zum Monatsbericht der Schweizerischen Nationalbank, Heft Nr. 11 1970
Annexe au Bulletin mensuel de la Banque nationale suisse, fascicule no 11 1970

Teilrevision des Aktienindex der Schweizerischen Nationalbank

Im Oktober 1968 hat die Nationalbank in ihrem Monatsbericht erstmals ihren neu berechneten Aktienindex veröffentlicht¹⁾. Dieser Index gibt die durchschnittliche zeitliche Entwicklung der Kurse der an den Börsen von Zürich, Basel und Genf kotierten Aktien seit dem Jahre 1966 wieder, unter Berücksichtigung der Bedeutung, welche den einzelnen Valoren zukommt. Es handelt sich um einen Index mit fester Basis, dessen Gewichtungen aber bei jeder Kapitalveränderung angepaßt werden.

Die Berechnungsmethode erlaubt Korrekturmöglichkeiten für Kapitalerhöhungen, Kapitalherabsetzungen, Aktiensplits, Fusionen und erstmals auch die Aufnahme neuer Valoren. Seit dem Jahre 1968 haben 53 Kapitalveränderungen stattgefunden und 3 Unternehmungen mit insgesamt 4 Valoren sind aus der Berechnung ausgeschieden, was bei der Ermittlung des Index berücksichtigt wurde. Dagegen sind Neukotierungen nicht einbezogen worden. Es schien somit angezeigt, die Berechnung der neuen Situation anzupassen. Zu diesem Zweck wurde die Zusammensetzung des im Index enthaltenen Portefeuille à jour gebracht. Der revidierte Index berücksichtigt nunmehr 98 Unternehmungen mit insgesamt 131 Valoren, und zwar Inhaber- und Namensaktien wie auch Partizipationsscheine. Die Unternehmungen und Titel, gegliedert nach Wirtschaftszweigen, sind nachstehend aufgeführt. Der Index umfaßt den größten Teil des börsennotierten Aktienkapitals. Außerbörsllich gehandelte Werte und solche mit einem einbezählten Kapital von weniger als 5 Mio Fr. sind in die Berechnung nicht einbezogen.

Als Datum für die Teilrevision des Nationalbankindex wurde der Zeitpunkt der Fusion Ciba-Geigy gewählt. Das Gesamtkapital der Ciba-Geigy AG beträgt nach Durchführung der Fusion und der Kapitaltransaktionen 352 Mio Franken und setzt sich aus einem Aktienkapital von 323,2 Mio Franken zusammen, eingeteilt in 2 650 000 Namenaktien und 582 000 Inhaberaktien im Nennwert von je 100 Franken sowie einem Partizipationsschein-Kapital von 28,8 Mio Franken, eingeteilt in 288 000 Partizipationsscheine im Nennwert von 100 Franken. Die neuen Titel wurden am 22. Oktober 1970 erstmals an den Börsen kotiert.

Révision partielle de l'indice des actions de la Banque nationale suisse

En octobre 1968, la Banque nationale a publié pour la première fois, dans son « Bulletin mensuel », un indice des actions calculé selon de nouvelles méthodes¹⁾. Cet indice rend compte, dès 1966, de l'évolution moyenne des cours des actions cotées aux bourses de Zurich, Bâle et Genève; les différentes valeurs y occupent une place adaptée à leur importance sur le marché. Il s'agit en l'occurrence d'un indice à base fixe, dont la pondération est cependant corrigée à l'occasion de chaque modification de capital.

La méthode de calcul employée permet de procéder à des ajustements lors d'augmentations ou de diminutions de capital, de splits d'actions, de fusions ou encore – ce qui n'était pas le cas jusqu'ici – à l'occasion de l'introduction de titres nouveaux. Depuis 1968, il s'est produit 53 modifications de capital. En outre, 3 entreprises réunissant 4 valeurs ont été exclues du calcul. L'indice a été corrigé en fonction de ces changements. Par contre, il n'a pas été tenu compte de l'admission de nouvelles actions à la cote. Dès lors, on a estimé qu'une adaptation à la situation présente s'imposait. A cet effet, la composition du portefeuille des titres inclus dans l'indice a bénéficié d'une mise à jour. L'indice révisé a trait à 98 entreprises réunissant 131 valeurs, parmi lesquelles on trouve tant des actions nominatives et au porteur que des bons de participation. La liste des entreprises et titres, répartis par branches, figure en annexe. L'indice comprend la plus grande partie du capital-actions coté. En revanche, les valeurs traitées seulement hors bourse et celles émises par des sociétés dont le capital-actions versé est inférieur à 5 millions de francs n'y sont pas incluses.

Pour procéder à la révision de l'indice de la Banque nationale, on a choisi la date de la fusion Ciba-Geigy. Le capital total de Ciba-Geigy S.A. se chiffre à 352 millions de francs après la fusion et les transactions en capital y afférentes; il se subdivise en un capital-actions de 323,2 millions de francs, composé de 2 650 000 actions nominatives et de 582 000 actions au porteur à 100 francs de nominal chacune, et en un capital-bons de participation de 28,8 millions, composé de 288 000 bons à 100 francs de nominal chacun également. Les nouvelles valeurs ont été cotées en bourse pour la première fois le 22 octobre 1970.

¹⁾ Vgl. Neuberechnung des Aktienindex der Schweizerischen Nationalbank, Beilage zum Monatsbericht Oktober 1968.

¹⁾ Cf. Nouvel indice des actions de la Banque nationale suisse, annexe au « Bulletin mensuel » d'octobre 1968.

Zusammensetzung des Aktienindex - Composition de l'indice des actions

1. Banken - Banques

Aargauische Hypotheken- und Handelsbank	Inhaber
Aargauische Hypotheken- und Handelsbank	Namen
Bank Leu AG	Inhaber
Bank Leu AG	Namen
Crédit Foncier Vaudois	au porteur
Hypothekar- und Handelsbank Winterthur	Inhaber
Schweizerische Bankgesellschaft	Inhaber
Schweizerischer Bankverein	Inhaber
Schweizerische Bodenkredit-Anstalt	Inhaber
Schweizerische Hypotheken- und Handelsbank	Inhaber
Schweizerische Hypotheken- und Handelsbank	Namen
Schweizerische Kreditanstalt	Inhaber
Schweizerische Nationalbank	Namen
Waadtländer Kantonalbank	Inhaber
Basellandschaftliche Hypothekenbank	Inhaber
Handwerkerbank Basel	Namen
Solothurner Handelsbank	Inhaber
Solothurner Handelsbank	Namen
Banque pour le Commerce Suisse-Israélien	Act. A
Banque pour le Commerce Suisse-Israélien	Bons de jouissance

2. Finanzgesellschaften - Sociétés financières

Allgemeine Finanzgesellschaft	Inhaber
C.F. Bally AG	Namen
«Basler Handelsbank» Beteilig.- und Finanzgesellschaft	Inhaber
«Eidgenössische Bank» Beteilig.- und Finanzgesellschaft	Inhaber
ELEKTRO-WATT AG	Inhaber
GUTOR Holding AG	Inhaber
Hasler Holding AG	Namen
«Holderbank» Financière Glarus AG	Inhaber
«Holderbank» Financière Glarus AG	Namen
Interfood AG	Serie B
Interfood AG	Serie A
Intershop Holding AG, Zürich	6% kum. Vorzug
Juvena Holding AG	Inhaber
Mikron Holding AG	Inhaber
Motor Columbus AG	Inhaber
Naville Holding SA	Inhaber
Pax Anlage AG	Namen
Schweiz.-Amerik. Elektr. Gesellschaft	Serie I
Schweiz.-Amerik. Elektr. Gesellschaft	Serie II
Schweiz.-Argent. Anlageges. ADCA	Stamm
Schweiz.-Argent. Anlageges. ADCA	Prior
Schweiz. Elektr.- und Verkehrsges.	Stamm

Schweiz. Ges. für Kapitalanlagen	nom. 50.-
Schweiz. Ges. für Kapitalanlagen	nom. 250.-
Schweiz. Ges. für Metallwerte	Stamm
Société Financière Italo-Suisse	au porteur
Société Internationale Pirelli SA	au porteur
Südamerikanische Elektrizitäts-Gesellschaft	Inhaber
Holding Ed. Laurens SA	ord.
Société Suisse de Ciment Portland	au porteur
Société Générale pour l'Industrie	«A» au porteur
Société Générale pour l'Industrie	«B» nominatives
Perrot, Duval & Cie	priv.
Perrot, Duval & Cie	ord.
La Rente Immobilière	au porteur
Sopafin, Genève	au porteur

3. Versicherungen - Assurances

Bäloise-Holding	Namen
Helvetia Schweiz. Feuer- und Unfallvers.-Gesellschaft	Namen
«Neuenburger» Schweiz. Allg. Vers.-Ges.	Namen
Schweiz. National-Vers.-Gesellschaft	Namen
Schweiz. Rückversicherungs-Gesellschaft	Namen
Schweiz. Unfallvers.-Gesellschaft,	Inhaber
Winterthur	
Schweiz. Unfallvers.-Gesellschaft,	Namen
Winterthur	Namen
«Schweiz» Allg. Versicherungs-AG	Namen
«Zürich» Versicherungs-Gesellschaft	Namen
«La Genevoise» Cie d'assurance sur la Vie	nominatives

4. Verkehr - Transports

Brig-Visp-Zermatt-Bahn	Stamm
Gornergratbahn-Gesellschaft	Inhaber
«Swissair» Schweiz. Luftverk.-AG	Inhaber
«Swissair» Schweiz. Luftverk.-AG	ord.
Tramways genevois	priv.
Tramways genevois	

5. Diverse Unternehmungen - Entreprises diverses

Grands Magasins Jelmoli SA	Inhaber
Magazine zum Globus	Inhaber
Magazine zum Globus	Namen
Magazine zum Globus	Part.-Sch.
Au Grand Passage SA	au porteur
Publicitas SA	au porteur

6. Kraftwerke – Usines électriques

Aare-Tessin AG für Elektrizität	Inhaber
Aletsch AG Mörel	Inhaber
Centralschweizerische Kraftwerke	Inhaber
Elektrizitäts-Gesellschaft Laufenburg AG	Inhaber
Energie Electrique du Simplon SA	au porteur
Kraftwerk Laufenburg	Inhaber
Società Elettrica Sopracenerina SA	au porteur
Kraftwerk Brusio AG	Inhaber

7. Chemie – Chimie

Ciba-Geigy AG	Inhaber
Ciba-Geigy AG	Namen
Ciba-Geigy AG	Part.-Sch.
Lonza AG	Inhaber
Sandoz AG	Namen
Zyma SA	au porteur

8. Maschinen und Metalle – Machines et métaux

AG Brown, Boveri & Cie	Serie A
AG Adolf Saurer	Inhaber
Georg Fischer AG	Inhaber
Georg Fischer AG	Namen
Landis & Gyr AG	Serie B
LG International AG	Part.-Sch.
Monteforno Stahl- und Walzwerke AG	Inhaber
Paillard SA	au porteur
Paillard SA	nominatives
Schweiz. Aluminium AG	Inhaber
Schweiz. Aluminium AG	Namen
Gebrüder Sulzer AG	Namen
Gebrüder Sulzer AG	Part.-Sch.
Von Roll AG	Namen

Buss AG	Inhaber
Buss AG	Namen
Appareillage Gardy	au porteur
Appareillage Gardy	Bons de jouissance
Câbleries et Tréfileries de Cossonay S.A.	au porteur
Charmilles (Ateliers des) SA	au porteur
Charmilles (Ateliers des) SA	nominatives
Ed. Dubied & Cie. SA	nominatives
Instruments de Physique	au porteur
Instruments de Physique	nominatives
Sécheron (Ateliers de) SA	au porteur
Sécheron (Ateliers de) SA	nominatives

9. Textilien und Leder – Textiles et cuirs

AG für Seidenindustrie, Glarus	Inhaber
--------------------------------	---------

10. Lebensmittel – Denrées alimentaires

Brauerei Eichhof	Inhaber
Brauerei Eichhof	Namen
Hero Conserven Lenzburg	Inhaber
Nestlé Alimentana AG	Inhaber
Nestlé Alimentana AG	Namen
Roco Conserven Rorschach	Serie A
Roco Conserven Rorschach	Serie B
Ursina Franck AG	Inhaber
Ursina Franck AG	Namen

11. Übrige – Autres

Losinger + Co. AG	Gruppe C
Gesellschaft für Holzstoffbereitung	Inhaber
Gesellschaft für Holzstoffbereitung	Namen

